



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

O MERCADO CORPORATIVO NO SEGMENTO EDITORIAL RELIGIOSO:
UM ESTUDO COMPARATIVO DAS EDITORAS
FTD, THOMAS NELSON, VIVA LUZ E SANTUÁRIO

Lídia Campos Ribeiro

Rio de Janeiro/ RJ
2013

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**O MERCADO CORPORATIVO NO SEGMENTO EDITORIAL RELIGIOSO:
UM ESTUDO COMPARATIVO DAS EDITORAS
FTD, THOMAS NELSON, VIVA LUZ E SANTUÁRIO**

Lídia Campos Ribeiro

Monografia de graduação apresentada à
Escola de Comunicação da Universidade
Federal do Rio de Janeiro, como requisito
parcial para a obtenção do título de Bacharel
em Comunicação Social, Habilitação em
Produção Editorial.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Alda Rosana Duarte de Almeida

Rio de Janeiro/ RJ
2013

**O MERCADO CORPORATIVO NO SEGMENTO EDITORIAL RELIGIOSO:
UM ESTUDO COMPARATIVO DAS EDITORAS
FTD, THOMAS NELSON, VIVA LUZ E SANTUÁRIO**

Lídia Campos Ribeiro

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Produção Editorial.

Aprovado por

Prof.^a Dr.^a Alda Rosana de Almeida

Prof.^a Gláucia Salvador Neves

Prof. Dr. Mário Feijó Borges Monteiro

Aprovada em: 10 de dezembro de 2013

Grau: 10,0

Rio de Janeiro/ RJ
2013

R484 Ribeiro, Lídia Campos.

O mercado corporativo no segmento editorial religioso: um estudo comparativo das editoras FTD, Thomas Nelson, Viva Luz e Santuário / Lídia Campos Ribeiro. Rio de Janeiro, 2013. 187f.

Orientadora: Alda Rosana Duarte de Almeida.

Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Habilitação em Produção Editorial, 2013.

1. Mercado editorial. 2. Livros sagrados. 3. Marketing de relacionamento. 4. Livros - Comércio. I. Almeida, Alda Rosana Duarte de. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 070.5

DEDICATÓRIA

Consagro este trabalho à Deus, que tanto me inspirou a estudar este segmento que move montanhas de livros, de reflexões de fé e de esperança.

Dedico com afeto o resultado deste trabalho aos meus pais, Jorge e Raquel, aos meus irmãos Priscila e Eliaquim, e ao meu amado Leone, com os quais compartilho os créditos da obstinação em concluí-lo.

Ofereço com carinho à minha estimada orientadora Alda, com a qual tudo o que aqui se fez foi potencializado.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus pela sua fidelidade ao me proporcionar coisas que só alguém perfeito como Ele poderia. Sou grata por me inspirar a estudar esse tema, por ter escolhido as melhores pessoas para me orientar, instigar, apoiar e abençoar durante a pesquisa e por ter me sustentado nos momentos em que foi mais difícil continuar seguindo.

Sou eternamente agradecida à minha família que também aguardou ansiosamente por esse momento em meio a alegrias e lutas, sempre confiantes de que todo sacrifício tem a sua recompensa.

Retribuo os carinhos e cuidados recebidos pelo namorado Leone, onde a distância, a espera e as dificuldades foram superados pelo encontro e o perdão, pela compreensão, a paciência e parceria. Aprendizados que conquistamos para a vida toda.

Agradeço a minha querida orientadora Alda, com a qual me senti acolhida desde o primeiro dia em que a convidei para esta importante missão. Por ter tido toda a paciência comigo durante meus *escorregões*. Impossível esquecer o cuidado e força que teve durante todo o processo da pesquisa. Em especial, por nunca ter nos abandonado (falo por todas as orientandas), demonstrando vigor mesmo diante de situações de intensa fragilidade nossas e suas. Obrigada!

Agradeço também aos estimados professores Mário Feijó e Glaucia Neves pelo aceite em participar da banca deste trabalho, contribuindo para seu maior aprimoramento. Espero que esta obra contribua de forma relevante para o conhecimento acadêmico.

Retribuo os gestos de cuidado das minhas queridas chefes no estágio, Lígia e Fernanda. Primeiramente, por acreditarem em meu potencial e por me estimularem a aprimorá-lo sempre. Por ajudarem de forma determinante para a realização desta pesquisa, quando eu precisava não só de sorte para gravar uma boa entrevista. Além delas, agradeço a minha valiosa colega de trabalho, Clarissa Luz, que me concedeu, prontamente, todo o apoio técnico de revisão que necessitei e pelos incentivos diários!

Agradeço ainda aos grandes amigos que sempre me apoiaram e estimularam.

E também a todos que estiveram envolvidos nesta pesquisa, sobretudo aos entrevistados das editoras pesquisadas, que se disponibilizaram e contribuíram de maneira grandiosa para o compartilhamento do conhecimento.

EPÍGRAFE

“Precisamos dar um sentido humano às nossas construções.
E, quando o amor ao dinheiro, ao sucesso nos estiver deixando cegos,
saibamos fazer pausas para olhar os lírios do campo e as aves do céu.”

Érico Veríssimo

RIBEIRO, Lídia Campos. O mercado corporativo no segmento editorial religioso: um estudo de caso das editoras FTD, Thomas Nelson, Viva Luz e Santuário. Orientador: Alda Rosana Duarte de Almeida. Rio de Janeiro, 2013. Monografia (Graduação Em Produção Editorial) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 187 f.

RESUMO

O segmento religioso é um dos mais importantes e crescentes do mercado editorial. Diante disso, este estudo trata das relações B2B (*business to business*), que é aquela que se dá entre empresas, no mercado editorial religioso. A pesquisa conta com fundamentações teóricas relevantes e aprofundadas sobre a gestão de mercado B2B, que recomendam diversificadas estratégias para áreas como marketing, vendas e relacionamento B2B, as quais variam conforme os objetivos e os modelos de negócio aos quais serão aplicadas. Tendo em vista que há poucas pesquisas a respeito deste segmento que elucide como se dá o relacionamento das editoras que atuam nele com os seus clientes organizacionais, esta pesquisa traça o perfil das editoras: FTD, Thomas Nelson, Santuário e Viva Luz, por meio dos seus canais virtuais e pelo discurso de um funcionário de cada editora pesquisada, comparativamente à fundamentação teórica. A análise do discurso dos entrevistados e dos canais virtuais de comunicação das editoras pesquisadas são a base para comparar as estratégias relacionais que elas exercem com seus clientes corporativos no mercado B2B. Após análise, a pesquisa inquiriu as implicações das estratégias praticadas pelas editoras entrevistadas no desempenho do negócio editorial de forma ampla, as quais podem ser aplicadas a outras editoras do mesmo segmento no modelo de negócio B2B.

Palavras-chaves: mercado editorial, mercado editorial religioso, B2B.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 <i>Panorama.....</i>	12
1.2 <i>Justificativa</i>	13
1.3 <i>Objetivos</i>	13
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	13
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
1.3 <i>Organização da monografia</i>	14
2 DISCUSSÃO TEÓRICA	16
2.1 <i>Gestão no mercado organizacional.....</i>	16
2.1.1 <i>Segmentação de mercado organizacional</i>	16
2.1.2 <i>Avaliação do ambiente competitivo</i>	17
2.1.3 <i>Avaliação do ambiente tecnológico.....</i>	18
2.1.4 <i>Avaliação dos benefícios.....</i>	18
2.1.5 <i>Bases para segmentação</i>	19
2.2 <i>Mercado organizacional e de bens de consumo</i>	23
2.2.1 <i>O que são e quais as diferenças entre mercado B2B e B2C.....</i>	23
2.2.2 <i>Planejamento do composto mercadológico</i>	27
2.2.3 <i>Gerenciamento de marketing B2B e relacionamento interfuncional</i>	29
2.2.4 <i>Cliente no mercado organizacional</i>	30
2.2.5 <i>Classificação de produto no mercado B2B</i>	31
2.3 <i>Comportamento do comprador organizacional.....</i>	32
2.3.1 <i>Processo de compra organizacional</i>	32
2.3.2 <i>Estrutura de compra organizacional e suas forças de influência.....</i>	35
2.4 <i>Marketing de relacionamento no mercado organizacional</i>	39
2.4.1 <i>Conexão entre comprador e vendedor</i>	41
2.4.2 <i>Gestão e estratégia de marketing de relacionamento organizacional</i>	43
2.4.3 <i>Alianças estratégicas.....</i>	46
2.5 <i>E-commerce no mercado organizacional</i>	47
2.5.1 <i>Elementos do e-commerce</i>	48
2.5.2 <i>Estratégias para e-commerce</i>	50
2.5.3 <i>O produto para e-commerce</i>	51
2.5.4 <i>Catálogos para internet</i>	52
2.5.5 <i>A internet como canal de comercialização</i>	55
2.6 <i>O mercado editorial religioso.....</i>	56
2.6.1 <i>Transformações no mercado editorial religioso</i>	56
2.6.2 <i>A bíblia no mercado editorial</i>	57
2.6.3 <i>Algumas práticas religiosas e processos de inserção na leitura</i>	57
2.6.4 <i>Motivos para a prática da leitura – a partir de um estudo de caso do segmento cristão</i>	59

2.6.5 A motivação econômica nas instituições religiosas	60
3 METODOLOGIA	64
4 PESQUISA, RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	68
4.1 <i>A visita à bienal do livro</i>	68
4.1.1 Editoras visitadas na Bienal	70
4.1.1.1 IRH Press – Happy Science do Brasil	70
4.1.1.2 Editora e Associação Espírita Nosso Lar	72
4.1.1.3 Editora Swedenborg Obras	72
4.1.1.4 Editora Madras	73
4.1.1.5 Editora Central Gospel	74
4.1.1.6 Editora Vozes.....	74
4.1.1.7 Editora Paulinas.....	74
4.1.2 Editoras visitadas escolhidas para o estudo	75
4.1.2.1 Editora FTD	75
4.1.2.2 Editora Viva Luz	76
4.1.2.3 Editora Santuário.....	77
4.1.2.4 Editora Thomas Nelson	78
4.2 <i>A internet como canal de comunicação nas editoras escolhidas</i>	78
4.2.1 Análise do canal virtual de comunicação das editoras do estudo	78
4.2.1.1 Editora FTD	78
4.2.1.2 Editora Viva Luz	83
4.2.1.3 Editora Santuário.....	86
4.2.1.4 Editora Thomas Nelson	92
4.2.2 Análise comparativa do canal virtual de comunicação B2B	96
4.3 <i>Entrevistas em profundidade das editoras escolhidas</i>	104
4.3.1 Perfil dos profissionais entrevistados	105
4.3.2 A importância da interfuncionalidade	105
4.3.3 A entrada da editora no mercado – estratégias e parcerias.....	108
4.3.4 Avaliação do ambiente competitivo e tecnológico do mercado	111
4.3.5 Avaliação do comportamento do mercado e de suas demandas.....	115
4.3.6 Definição do segmento.....	118
4.3.7 Definição da principal demanda em cada segmento.....	118
4.3.8 Influências na iniciativa de um novo produto	120
4.3.9 Impacto dos clientes corporativos na decisão do mercado.....	122
4.3.10 A disponibilidade da editora em atender novas demandas	124
4.3.11 Definição dos clientes organizacionais	125
4.3.12 O conhecimento da editora em relação ao negócio do cliente	126
4.3.13 Força de vendas.....	127
4.3.14 Relação entre grupo de clientes mais lucrativo e esforço de marketing.....	128
4.3.15 Gerenciamento do relacionamento corporativo	130
4.3.16 Influenciadores da compra organizacional	132
4.3.17 Critérios de avaliação dos influenciadores	134
4.3.18 O papel do <i>e-commerce</i> na estratégia global da editora.....	136
4.3.19 O impacto da internet no negócio editorial B2B e B2C	139
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	142

5.1 Limitações e pesquisas futuras.....	142
5.2 Implicações gerenciais	142
5.3 Conclusões.....	147
6 REFERÊNCIAS.....	155
ANEXOS	159
Anexo I – Fotografias da Visita à Bienal.....	159
Anexo II – Roteiro da entrevista em profundidade	168
Anexo III - Resposta da Entrevista com A FTD.....	170
Anexo IV - Resposta da Entrevista com A EditoraSantuário.....	173
Anexo V - Resposta da Entrevista com A editora Viva Luz	177
Anexo VI - Resposta da Entrevista com A editora Thomas Nelson.....	181

1 INTRODUÇÃO

1.1 PANORAMA

O marketing organizacional tem sido estudado por diversos autores em segmentos distintos. Esse marketing entre empresas, também conhecido como B2B, é de grande valor para estudar o mercado de forma ampla. No entanto, no mercado editorial e, particularmente no religioso, não há estudos.

Segundo dados publicados pelo setor editorial, a participação de editoras religiosas na Bienal é expressiva e revela que 8,5% do faturamento do mercado editorial são registrados por elas em 2008. Por isso, o segmento de livros religiosos é o que mais cresce no mercado brasileiro. De acordo com dados da Associação Nacional de Livrarias (ANL), o setor de produção e venda de livros cresceu 5,26% de 2011 para 2012, além da tendência ao crescimento das empresas de grande e médio porte – que possuem mais de cinco lojas no Brasil –, que detêm 43,25% do faturamento do setor, sendo a venda de livros mais da metade da parcela do lucro. (ANL, 2012, p. 1)

A ANL divulga ainda que a categoria de autoajuda/esotéricos ocupa uma posição dentro das cinco primeiras quanto ao faturamento (ocupando o 4º lugar) e quanto ao crescimento de vendas (ocupando o 3º lugar). Além destes dados, outro destaque é a ocupação do livro religioso intitulado “Ágape” na primeira colocação dentre os mais vendidos no ano de 2011. Além disso, a previsão da pesquisa é que os livreiros destacaram diferentes áreas em que pretendem direcionar os seus recursos financeiros a fim de otimizar seu desempenho, com destaque para a capacitação profissional, que receberá investimentos de pelo menos 73,33% dos entrevistados. Em seguida, eles revelaram preocupação pela ampliação ou reforma de suas lojas e também por investir em tecnologia. (ANL, 2012, p. 3 e 4)

Diante desses números, é possível observar a grandeza do mercado editorial religioso e seu potencial de crescimento. A potencialidade desse segmento de mercado foi visto como uma oportunidade para o

desenvolvimento de uma pesquisa que pudesse agrupar tais informações, sobre as quais pouca há bibliografia.

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante do exposto, a pesquisa põe em foco o mercado editorial religioso, por se tratar de um mercado em crescimento e em valorização. Há, no mercado editorial, grande movimentação de autores e publicações com temas religiosos, a ponto de editoras que não possuem uma ideologia religiosa predeterminada passarem a atuar na produção de livros desse nicho por observarem a valorização do tema no mercado. A bibliografia disponível que trate diretamente do mercado editorial religioso é escassa e não contempla o âmbito organizacional do negócio editorial religioso. Tal condição evidencia a relevância em se proceder com a atual pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Nessa pesquisa busca-se compreender o mercado editorial religioso corporativo, analisando, comparativamente, a forma com que as editoras estudadas relacionam-se com seus clientes corporativos ligados ao cliente final. A pesquisa é um estudo de caso múltiplo com as editoras: FTD, Viva Luz, Santuário e Thomas Nelson. Os clientes corporativos das editoras não foram estudados.

1.3.2 Objetivos específicos

- Estudar editoras ligadas ao segmento religioso que atuam no mercado B2B, a saber: FTD, Viva Luz, Santuário e Thomas Nelson.
- Entrevistar profissionais vinculados às editoras estudadas que estejam ligados à atividade da editora no mercado B2B religioso.
- Compreender as comunicações no B2B do mercado editorial religioso nas editoras estudadas

- Verificar as estratégias internas e externas das editoras, como a interfuncionalidade e os relacionamentos.
- Identificar os influenciadores das compras do B2B das editoras estudadas.
- Analisar as demandas e o comportamento desse mercado editorial religioso.
- Identificar os segmentos das editoras estudadas.

1.3 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA

Esta pesquisa trata do mercado editorial religioso corporativo e está organizada sequencialmente conforme a descrição a seguir. Na primeira parte do trabalho, é apresentado ao leitor um panorama do mercado editorial, que conduziu o surgimento da temática como um objeto de pesquisa. Além disso, são apresentados a justificativa e os objetivos a serem alcançados com este estudo.

Para que se pudesse formar uma base teórica para o desenvolvimento da pesquisa, foram consultados diversos teóricos que versam sobre o tema pesquisado. Porém, quanto à bibliografia, há pouco material disponível que trate especificamente sobre mercado editorial religioso corporativo e, por isso, o capítulo relacionado à discussão teórica está dividido em dois eixos principais: (1) gestão no mercado organizacional e (2) mercado editorial religioso.

No primeiro eixo, que trata da gestão no mercado organizacional, foram levados em consideração fundamentações teóricas relativas a temas como: segmentação, mercado B2B comparado ao B2C, comportamento do comprador organizacional, marketing de relacionamento organizacional e *e-commerce* no mercado organizacional.

No segundo eixo, que trata do mercado editorial religioso, o qual possui menos bibliografia disponível, foram levados em consideração embasamentos teóricos relacionados a temáticas como: transformações no mercado editorial religioso, a bíblia como produto editorial religioso, práticas religiosas e

processos de inserção na leitura, bem como o empreendedorismo em instituições religiosas.

No capítulo 4, a metodologia que se adotou para o desenvolvimento desta pesquisa é detalhada no tópico "Metodologia".

Posteriormente, são apresentados os resultados obtidos da pesquisa e suas respectivas relações com a fundamentação teórica. O tópico "Pesquisa, Resultados e Discussões" se inicia com a apresentação das primeiras análises obtidas por meio da visita à Bienal do Livro. Depois, são expostos os resultados obtidos mediante análise do canal virtual de comunicação das editoras analisadas, ou seja, a partir da observação dos seus *sites* (endereço eletrônico). Por último, é realizada a análise do discurso dos entrevistados, obtida por meio de comparação das ponderações de cada um e por sua relação com a fundamentação teórica desta pesquisa.

Ao fim, o leitor encontra as considerações finais, que apresenta: as limitações desta pesquisa, as implicações gerenciais do tema no contexto das editoras estudadas e as ponderações que podem ser feitas conclusivamente.

2 DISCUSSÃO TEÓRICA

Para a contemplação do resultado a que se propõe o atual estudo, é importante ressaltar referências teóricas que resgatam possíveis perspectivas relativas ao objeto da pesquisa. Podem ser apontadas, por exemplo, referências teóricas a respeito dos seguintes aspectos: características do mercado organizacional (B2B – *business to business*) e suas diferenças com relação ao mercado consumidor (B2C – *business to consumer*); possíveis aspectos do mercado editorial religioso; uma abordagem do marketing religioso. Com isso, pretende-se confrontar os principais aspectos dessas perspectivas teóricas com evidências empíricas observadas no estudo de caso múltiplo desta pesquisa.

2.1 GESTÃO NO MERCADO ORGANIZACIONAL

2.1.1 Segmentação de mercado organizacional

O segmento de mercado é “um grupo de clientes ou clientes potenciais com algumas características em comum que sejam relevantes para explicar (e prever) suas respostas aos estímulos de marketing dos fornecedores” (HUTT E SPEH, 2002, p.162). Estudar os segmentos de mercado é essencial para manter um negócio lucrativo, tendo em vista o resultado de pesquisas que revelaram grande desproporcionalidade na relação do custo do atendimento ao cliente com o retorno em quantidade de vendas e lucratividade que eles geram, conforme expõem Hutt e Speh (2002, p. 162). Segundo essas pesquisas, realizadas com empresas que atuam no mercado corporativo, revelou-se, por exemplo, que somente 20% dos principais clientes são responsáveis por 75% do volume total de venda de uma empresa.

Segundo os autores (HUTT E SPEH, 2002, p. 162), os gestores devem se guiar por cinco critérios para segmentar seu mercado de atuação, a saber: (1) mensurabilidade, verificando a possibilidade de obtenção de informação de um cliente; (2) acessibilidade, verificando a possibilidade de acesso ao segmento para a atuação do marketing; (3) substancialidade, verificando o porte e a lucratividade potenciais do segmento que justifique o atendimento separado; (4) compatibilidade, verificando se a empresa possui negócio e força

de comercialização compatíveis com a demanda tecnológica e de mercado competitivo atual e a longo prazo; (5) receptividade, avaliando a forma como o mercado responde aos estímulos de marketing. Tal avaliação deve ser realizada de maneira a obter informações relativas ao tamanho do segmento e à sua competitividade de mercado que justifiquem a atuação estratégica do marketing.

2.1.2 Avaliação do ambiente competitivo

Cada segmento está relacionado a um mercado competitivo. Segundo Hutt e Speh (2002, p. 163) é essencial que as empresas que atuam em determinado segmento identifiquem quem são seus concorrentes, quais os pontos fortes e fracos da própria empresa e dos concorrentes, buscando antecipar soluções para essas competências do mercado. Nesse sentido, o gestor verifica as habilidades do mercado competitivo e, além de alcançá-las, também busca superá-las.

Segundo os autores, para superar as habilidades dos concorrentes, o gestor que já atua no mercado deve verificar os aspectos de mudança desse mercado, colocando-se no lugar de outras empresas que já atuam, que sejam iniciantes ou que tenham potencial interesse nesse mercado. Ao se colocar no lugar de tais empresas, o gestor pode observar o mercado a partir de seus pontos fortes e fracos, questionando-se a respeito de diferentes aspectos, como: *o que levaria uma empresa a iniciar sua atuação nesse mercado?; o que levaria uma empresa a ter interesse nesse mercado?; como uma nova empresa poderia entrar nesse mercado?; que estratégias podem ser tomadas para evitar a entrada de novos concorrentes nesse mercado?*.

Essa perspectiva desafia o entendimento do gestor a respeito das fronteiras do segmento entre cliente e fornecedor, fornecendo mais detalhes a respeito das características e da estabilidade do mercado. Ao analisar o mercado competitivo, o gestor pode identificar como o próprio concorrente percebe as próprias competências. Se o gestor analisar ainda as respostas do mercado consumidor para a ação do concorrente, poderá ver como o mercado reage a determinado tipo de estratégia. Assim, ele molda sua estratégia conforme a movimentação do mercado, como explicam Hutt e Speh (2002, p.

163). Uma empresa pode, também, elaborar um plano de invasão em um segmento por vez a partir da análise do ambiente competitivo, verificando quais empresas atendem a qual variedade de produtos, penetrando o segmento que ela tem potencial para atender e que esteja sendo atendido por menos empresas, conforme sugere Kottler e Keler (2006, p. 261). Desse modo, a empresa se fundamenta primeiro em um único segmento e depois parte para atuar em outros segmentos.

2.1.3 Avaliação do ambiente tecnológico

Além dos aspectos competitivos do mercado, o gestor também deve avaliar o ambiente tecnológico do mercado em que atua. Nesse caso, busca-se aqui estudar os movimentos do mercado editorial dentro do segmento religioso. Segundo Hutt e Speh (2002, p. 163), há três aspectos principais a serem avaliados a respeito do ambiente tecnológico: (1) tecnologia do produto; (2) tecnologia do processo; (3) tecnologia de gerenciamento. A tecnologia do produto está relacionada ao conjunto de ideias embutidas no produto ou serviço, como em um livro eletrônico (*ebook*), por exemplo. A tecnologia do processo trata do conjunto de ideias relacionadas ao processo de produção do produto. A tecnologia de gerenciamento está relacionada aos processos de gestão de vendas e administração do negócio. Mudanças nesses aspectos provocam mudanças no mercado. Mudanças muito repentinas podem provocar instabilidade no mercado.

Kathleen Eisenhardt e Shona Brown (1999, apud HUTT E SPEH, 2002, p. 163) afirmam que, em mercados instáveis, as inovações no mercado geram novas oportunidades e novos concorrentes. Além disso, expõem que a estrutura do organograma das empresas fica ultrapassada conforme o surgimento dessas mudanças e, por essa razão, precisam ser atualizadas segundo as novas necessidades.

2.1.4 Avaliação dos benefícios

Hutt e Speh (2002, p. 163) consideram que, se o gestor segmentar adequadamente o mercado, a empresa poderá atender mais corretamente às suas necessidades e, por sua vez, obter amplos benefícios no mercado. Nesse

sentido, conhecendo profundamente essas necessidades, o gestor obtém maior base de informações para tomar suas decisões relativas a: mensagem a ser veiculada ao mercado, estratégia de distribuição a ser realizada, inovações a serem acopladas ao produto, preço a ser definido e estratégia de vendas a ser tomada junto a equipe de vendedores. Com isso, é possível alocar os recursos de maneira adequada conforme a relevância de um aspecto específico para o mercado.

Os autores consideram que os investimentos de marketing voltados para aquisição e manutenção de clientes deve ser estudado dentro de cada segmento, pois uma mesma empresa, em geral, atende a diversos segmentos ao mesmo tempo. Eles consideram ainda que há casos em que os esforços devem ser estudados para cada cliente de forma diferenciada, uma vez que a lucratividade e a quantidade de vendas variam para cada um deles. No caso da presente pesquisa, dentro do mercado editorial religioso há segmentos distintos com estratégias ainda mais específicas, que levam ao aumento de vendas e, conseqüentemente, ao lucro. Um exemplo de força de grupo é o segmento de livros católicos, que pode ser mencionado como um segmento que alavanca a economia editorial. Como exemplo de força individual, por ser mencionado o livro do Padre Marcelo Rossi, *Ágape*, que aqueceu a venda de livros religiosos. Pesquisas realizadas pela Mercer Management Consulting revelam que, dos investimentos de marketing realizados pelas empresas, um terço dos segmentos atendidos pelas empresas não são os mais lucrativos e, ainda assim, são investidos de 30% a 50% dos recursos para adquirir e manter clientes nesses mesmos segmentos (HUTT E SPEH, 2002, p. 164).

2.1.5 Bases para segmentação

Hutt e Speh (2002, p. 164) explicam que o gestor do mercado organizacional tem o interesse em conhecer o perfil das empresas clientes – tamanho e usuário final – e dos compradores corporativos – estilo de decisão e critérios de ponderação. Diferentemente, o gestor do mercado consumidor busca traçar o perfil do cliente final – índice demográfico, estilo de vida, benefícios procurados. Segundo os autores, a macrossegmentação é a divisão do mercado baseado em suas características gerais de organização, como

tamanho, localização geográfica, classificação industrial e estrutura organizacional.

É possível estabelecer segmentos-alvo a partir de quatro padrões de cliente expostos por Kotler e Keller (2006, p. 216). Dentre os tipos de clientes estão os que são orientados para: o preço, em que a venda é feita a cada operação; a solução, em que a venda se dá mediante consulta com destaque para a confiança na relação comercial; a qualidade, em que o melhor desempenho é importante; e para o valor estratégico, em que o relacionamento a longo prazo é valorizado, sendo este tipo muito comum no mercado B2B.

Por exemplo, na Dell Computer – uma empresa de tecnologias e soluções de informática –, quando um cliente visita o *site* da empresa ele é forçado a se identificar entre diferentes características, como pequenas, médias e grandes empresas. Os mercados governamentais são federal, estadual ou municipal, e as empresas sem fim lucrativo podem ser do ramo de educação ou de assistência médica. Essa é uma segmentação muito importante no mercado editorial em função das escolas, pois o que será oferecido é distinto e apresenta estratégias diferentes. Além dessas variáveis, a utilização do produto também pode ser funcionar como um critério de segmentação, conforme explicam Hutt e Speh (2002, p. 167), já que um mesmo item pode ter diferentes utilizações entre as empresas, como é o caso de molas (aparelhos cirúrgicos ou bicicletas) e microchips (brinquedos e aviões). Por isso, os autores sugerem aos gestores isolar as necessidades individuais dos clientes a fim de atendê-los de maneira mais lucrativa e investir seus esforços de marketing de maneira adequada.

O valor no uso trata da importância dada a diferentes aspectos de um produto para um fornecedor conforme sua utilização. Por essa razão, considerando que as empresas fazem usos diferentes de um mesmo produto, há que se verificar qual a necessidade de cada uma. Por um lado, o mercado de livros de ensino religioso para escolas de ensino fundamental pode valorizar a abordagem de conteúdos, como valores morais, de maneira genérica, adequados à proposta do professor na aula. Por outro lado, o mercado de livros para o ensino teológico em universidades pode valorizar a adequação do

livro de ensino religioso em relação a uma doutrina em especial. Valor no uso, conforme Hutt e Speh (2002, p. 167), corresponde ao “valor econômico de um produto para o usuário, relativo a uma alternativa específica em uma determinada aplicação”. No quadro 1, alguns critérios de segmentação são sugeridos.

Quadro 1: Critério de segmentação do nível macro

VARIÁVEIS	DESDOBRAMENTOS
Tamanho	Com base no volume de vendas ou número de empregados
Localização geográfica	Definido pelo continente e regiões
Estrutura de compras	Centralizada ou descentralizada
Mercado final atendido	Varia conforme o produto ou serviço
Valor do uso	Alto ou baixo
Tipo de situação de compras	Nova compra, recompra direta ou recompra modificada.

Fonte: Baseado em Hutt e Speh (2002, p. 166)

Os autores (HUTT E SPEH, 2002, p. 165) explicam, ainda, que microsegmentação exige conhecimento mais aprofundado do mercado voltado para identificar as características específicas das unidades de decisão dentro de cada macrossegmento, como critérios de decisão de compras, importância da compra e das atitudes do vendedor. Assim, a recomendação de especialistas é que os gestores dividam o mercado, primeiramente, em macrossegmentos. Depois, devem dividir os macrossegmentos em microsegmentos, conforme sugerido por Wind e Cardozo (1974, apud HUTT E SPEH, 2002, p. 165).

Para auxiliar a divisão dos macrossegmentos em partes menores, que são os microsegmentos, Hutt e Speh (2002, p. 168 e 169) listam os critérios mais utilizados pelos gestores. Dentre eles, estão os critérios-chave, a partir dos quais o gestor pode separar seus produtos e serviços conforme critérios comuns entre grupos de clientes a respeito de aspectos, como qualidade, prazo de entrega, assistência técnica, preço ou garantia de fornecimento. Assim, o gestor organiza grupos de produtos que atendem diversos clientes ao

mesmo tempo e obtêm maior conhecimento a respeito dos investimentos a serem realizados no atendimento a todos os grupos de interesse.

Conforme os autores, clientes sensíveis ao tempo da prestação do serviço ou produto estão, também, mais dispostos a pagar um preço mais alto por soluções que se adequam à necessidade de prazo (HUTT E SPEH, 2002, p. 169). Richard Cardozo (1980, apud HUTT E SPEH, 2002, p. 170) identificou dois grupos comportamentais de compradores, dentre outros tipos possíveis: os satisfeitos e os otimizadores. Por um lado, os compradores satisfeitos, ao se depararem com uma nova demanda do mercado consumidor, consultam apenas os fornecedores já conhecidos que atendem àquela necessidade e escolhem um deles para fechar a compra. Por outro lado, os compradores otimizadores abrem a pesquisa para o mercado, consultando fornecedores conhecidos e desconhecidos, analisando detalhadamente cada oferta a fim de buscar soluções melhores do que as já conhecidas.

A variação na forma como um produto será utilizado por uma empresa pode provocar a diferenciação do nível de importância que a empresa vai atribuir à compra daquele produto, conforme explicam Hutt e Speh (2002, p. 172). Se, por um lado, uma grande empresa pode considerar como simples rotina a compra de um equipamento, por outro lado, uma pequena empresa pode considerar o mesmo tipo de compra como um evento muito importante. Além desses aspectos, o interesse e a disposição dos clientes corporativos por inovação também pode ser uma característica que facilita a segmentação do mercado, conforme Hutt e Speh (2002, p. 172). O gestor também pode microsegmentar o mercado conforme as características pessoais dos compradores. Para tanto, os autores sugerem que sejam realizadas amplas pesquisas de mercado a fim de delinear a bases concretas relacionadas à tomada de decisão dos clientes como "personalidade, estilo de decisão, aceitação de risco, confiança, responsabilidades profissionais" etc. (HUTT E SPEH, 2002, p. 173).

Tendo em vista que muitas informações úteis para a identificação de macrosssegmentos estão amplamente disponíveis no mercado e podem ser livremente obtidas e consultadas, o investimento em pesquisas de nível macro

são menores do que em nível micro. Neste último caso, demandam-se pesquisas aprofundadas e específicas diretamente aplicadas ao grupo do segmento. Assim, conforme as informações vão sendo obtidas, os microssegmentos são definidos com base nas similaridades e nas diferenças entre eles. Antes de investir em um novo segmento, o gestor deve avaliar a potencialidade de lucro, duração e crescimento. Os custos a serem investidos em pesquisas de microssegmentação variam conforme os propósitos estratégicos da empresa, podendo estipular objetivos de curto ou longo prazo, como a ampliação de canais de distribuição, melhoria nos produtos ou serviços.

2.2 MERCADO ORGANIZACIONAL E DE BENS DE CONSUMO

2.2.1 O que são e quais as diferenças entre mercado B2B e B2C

Com o intuito de abordar os mercados organizacionais a partir do ramo editorial religioso, é necessário descrevê-lo de forma ampla e diferenciá-lo da prática do mercado de bens consumo. Uma igreja, por exemplo, que é uma pessoa jurídica sem fins lucrativos, pode adquirir equipamentos, instalações, materiais de escritório e serviços de consultoria para uso da instituição. Também podem ser adquiridos serviços de palestras temáticas que compõem e facilitam a oferta específica para seu público, como casais ou aqueles que buscam o controle das finanças pessoais, por exemplo.

Segundo Michael Hutt e Thomas Speh, em “B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais” (2002, p. 34), os mercados organizacionais, que também podem ser mencionados com os termos *business to business* (B2B), são aqueles “mercados voltados para revenda, uso ou incorporação de produtos e serviços adquiridos por empresas, órgãos governamentais e instituições”. As empresas adquirem bens industriais, como componentes para a produção de outros bens e serviços para seu próprio mercado. O mercado de bens de consumo, também chamado de *business to consumer* (B2C), corresponde ao negócio de produtos ou serviços voltados para o consumo final e uso pessoal, por exemplo, os mantimentos alimentícios.

A partir dos teóricos Kotler e Keller (2006, p. 208) é possível observar a definição de compra organizacional como "o processo de tomada de decisão pelo qual as organizações estabelecem a necessidade da compra de produtos e serviços". Além de identificar a necessidade, os teóricos explicam que as empresas também avaliam e escolhem, dentre as opções do mercado, aquela opção que melhor atende sua necessidade.

Os autores destacam, ainda, que, dentro da relação B2B, o mercado institucional pode ser observado de maneira específica pelos fornecedores, pois clientes como hospitais, creches e outras instituições sem fins lucrativos, cujos recursos econômicos são limitados e cuja clientela está sob sua responsabilidade, merecem tratamento comercial diferenciado. É importante mencionar que as instituições religiosas, como as igrejas, também podem possuir uma clientela cativa potencialmente ligada à instituição por meio da afetividade e espiritualidade. Os autores explicam que o serviço que essas instituições prestam às pessoas, em geral, não estão fortemente orientadas para a sua exploração econômica, tampouco para obtenção de lucro ou redução de custos, mas estão orientados para a qualidade e o condicionamento à identidade institucional ou à doutrina religiosa da mesma. (KOTLER E KELLER, 2006, p. 229)

Ambos os mercados, B2B e B2C, demandam estratégias de marketing que, em alguns aspectos a serem estudados, podem se assemelhar. Porém, no que diz respeito à própria natureza do negócio, mas principalmente, quanto ao público-alvo e ao comportamento de compra, as diferenças são grandes. Por isso, a maior parte das ações estratégias de marketing de um mercado possui orientações completamente diferentes das praticadas no outro mercado. Hutt e Speh (2002, p. 34) especificam resumidamente que as diferenças entre o marketing organizacional e o de bens de consumo são "a intenção de uso do produto" e "o consumidor que se quer atingir".

Em análise mais profunda, Hutt e Speh (2002, p. 35) assinalam duas características particulares das empresas voltadas para o mercado. A primeira é a capacidade perceber e responder às mudanças do mercado por meio dos programas de marketing. A segunda característica é a competência para

desenvolver uma relação mais próxima com o cliente. No caso do B2B, esta última competência é crucial. Hutt e Speh (2002, p. 34) sugerem, ainda, que a empresa que busca se beneficiar por meio de um plano organizacional precisa ser proficiente no entendimento e na satisfação do cliente. Portanto, é necessário demonstrar valores comuns aos dos clientes, gerando e utilizando informações deles e da concorrência com eficiência, além de seus recursos interfuncionais de maneira coordenada (como pesquisa e desenvolvimento). Os autores condicionam a capacidade de um fornecedor em contribuir com o máximo valor agregado ao seu cliente, diretamente ao seu íntimo conhecimento do negócio e das operações dele. Desse modo, poderão ser desenvolvidos programas e produtos sob medida para o cliente.

Princípios e teorias do marketing se aplicam conjuntamente tanto ao mercado B2B quanto ao B2C. Entretanto, podem ser mencionados diversos aspectos que os diferenciam, exigindo atenção individualizada para cada um deles, conforme Hutt e Speh:

“diferem na natureza dos mercados, na demanda de mercado, no comportamento dos compradores, nas relações entre comprador e vendedor, nas influências ambientais (economia, política, legislação) e na estratégia de mercado.” (2002, p. 36)

Para especificar essas diferenças, Hutt e Speh (2002, p. 37) mencionam os tipos de demanda existentes no mercado corporativo – derivada, flutuante e estimulante. A demanda derivada é aquela resultante de uma demanda no mercado de consumo final. Como se supõe que o público presente em uma instituição religiosa assiste a uma palestra e decide também comprar a gravação dela, no formato de DVD, pode-se sugerir que o comprador deseja revê-la em sua residência ou presentear alguém. Essa demanda do consumo provocará ao mercado organizacional, por exemplo, uma demanda derivada por embalagens de DVD e mídias virgens para o registro do evento, resultante da demanda pelo produto final que será produzido na própria instituição religiosa. Se esse tipo de produto estiver sendo oferecido sempre em datas religiosas comemorativas, o vendedor corporativo perceberá um aumento padrão, naquele período, em suas vendas.

A demanda flutuante pode ser considerada uma demanda derivada não padronizada, podendo, por exemplo, resultar de um incentivo fiscal ou um acontecimento incomum. O inverso também pode ocorrer. Em função de uma nova tributação que onere o consumidor final ou algum acidente que desestime o consumo, o vendedor organizacional poderá observar uma diminuição incomum nas vendas.

Quanto à demanda estimulante, é aquela em que o fornecedor organizacional promove ações de marketing voltadas para o consumidor final a fim de estimular o consumo de produtos com aquela matéria-prima ou insumo. Suponha-se que um fabricante de celulose e insumos para produtos impressos promoveu ao mercado consumidor campanhas publicitárias que mencionavam os benefícios de papel reciclável ou até mesmo de um material impermeável que pode também ser usado para impressão de livros. Neste último caso, o material impermeável conserva os livros por mais tempo e possibilita que o mesmo possa ser utilizado em diferentes situações adversas. Essa estratégia de marketing pode despertar no consumidor o interesse por adquirir produtos com esses materiais. Há no mercado, por exemplo, a bíblia à prova d'água, que pode ser lida em praias e resiste a intempéries sem prejudicar a impressão.

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 38), existe uma característica que pode ser avaliada separadamente – a elasticidade da demanda. Uma demanda é elástica quando o consumidor final é sensível ao preço do produto. Por exemplo, quando uma instituição de educação religiosa realiza uma excursão para uma localidade distante onde serão ministradas aulas e eventos temáticos relacionados a essa localidade, como ocorrem os cultos nos montes, comuns entre o público evangélico. No caso, será necessário o aluguel de um veículo coletivo para fazer o fretamento dos interessados na excursão temática. Se o público-alvo da instituição não for sensível ao preço estipulado para o evento, a mesma empresa, por sua vez, não será sensível ao preço pago na contratação de um fretamento. Caso o público seja sensível ao preço cobrado no evento, a instituição será sensível ao preço a ser pago pelo serviço de transporte. Ou seja, o valor do transporte deve ser proporcional ao valor do evento.

2.2.2 Planejamento do composto mercadológico

A força de vendas no mercado B2C é impulsionada, conforme afirmam Hutt e Speh (2002, p. 39), quando o esforço do marketing se volta para a máxima exposição do produto ao consumidor final. Essa exposição pode ser realizada por meio do posicionamento do produto nas gôndolas, negociado com os varejistas, e de uma decisão de preço com base no comportamento da demanda e dos concorrentes.

No caso do mercado B2B, o composto mercadológico, que diz respeito ao produto, o preço, a promoção e à distribuição, são gerenciados de forma diferente. Hutt e Speh (2002, p. 39) descrevem o comportamento dos profissionais de marketing em algumas etapas. Primeiramente, o esforço do fornecedor e da força de vendas está em conhecer os potenciais clientes, identificando as empresas que possam necessitar de seus produtos em sua produção. O desafio seguinte está em identificar os segmentos de interesse, aqueles que sejam significantes para o fornecedor. Depois, faz-se o contato com a empresa por meio dos influenciadores, aqueles que podem tomar decisões quanto à produção e ao desenvolvimento dos produtos da empresa. Dessa forma, o gerente de marketing adquire informações suficientes para elaborar, conjuntamente à sua equipe de pesquisa e desenvolvimento, o produto ideal ou elaborar um sob medida, segundo as necessidades do potencial cliente e auxiliando a sua força de vendas.

Posteriormente, os contatos com o potencial cliente são retomados para a definição do preço do produto; porém, o contato nessa etapa já não será mais com os desenvolvedores, e sim com o setor de compras. Hutt e Speh (2002, p. 39) sugerem que, ao se estabelecer um novo cliente, o volume do negócio será resultado do desempenho do produto no mercado consumidor. Assim, eles defendem que as habilidades de relacionamento do vendedor estão em evidência durante o processo de venda, e o cliente avalia um conjunto de elementos, não só o produto físico, mas também o pacote de serviços agregados.

O nível de qualidade do produto também é afetado pelo desempenho que a empresa obtém ao longo da cadeia de suprimentos, segundo Hutt e

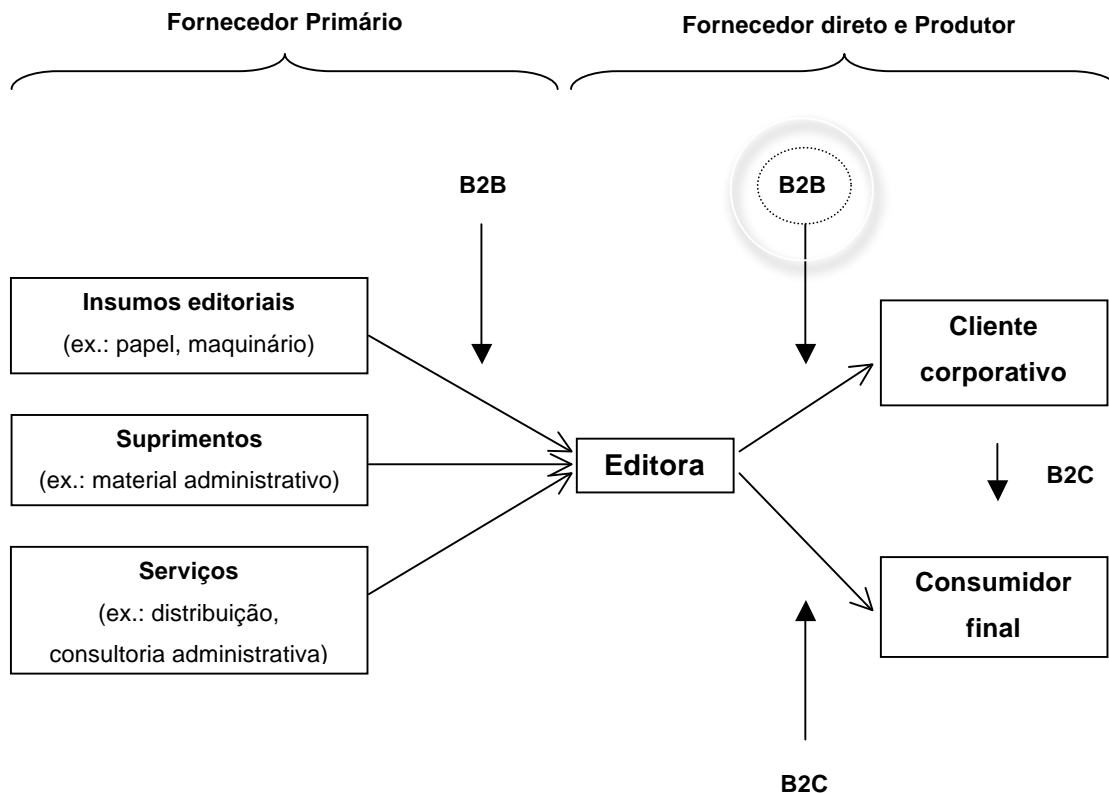
Speh (2002, p. 41). A cadeia é formada por: fornecedor primário, que vende produtos manufaturados; fornecedor direto, que vende maquinário e sistemas para produção; produtores, que criam o produto final; compradores, que podem ser corporativos ou consumidores finais.

A partir de Hutt e Speh, sugere-se que “para ganhar vantagem competitiva sobre seus rivais, uma empresa deve ou desempenhar essas atividades a um baixo custo ou desempenhá-las de maneira a atingir uma diferenciação e um preço melhor (mais valor)” (2002, p. 41). Os autores mencionam, ainda, um caso na indústria automobilística em que alguns produtores se uniram para criar uma força conjunta para a realização da troca combinada na cadeia de suprimentos através da internet, simplificando o processo de compra e aumentando a interação e o poder de negociação. (2002, p. 42)

Considerando que a atual pesquisa se debruçará sobre o mercado editorial no segmento religioso, a cadeia de suprimentos desse setor pode ser exemplificada, em sua totalidade, da seguinte maneira: fornecedor primário, que vende celulose para fabricação de papel e chapas de aço para confecção de maquinário de impressão; fornecedor direto, que vende impressoras e sistemas de manipulação e edição de texto digitalmente; produtores, que vendem serviços de edição e produtos acabados impressos; comprador, como as instituições de educação religiosa e consumidores finais.

Entretanto, esta pesquisa não tratará da cadeia de suprimentos, deixando as etapas primárias reservadas para futuras pesquisas e evidenciando as atividades deste mercado que diz respeito às negociações das editoras com as entidades religiosas. Conforme é possível observar na figura 1, estão representadas de modo simplificado as relações da cadeia de suprimentos do mercado editorial com o processo específico estudado nesta pesquisa, destacado com um círculo.

Figura 1: Relações no mercado editorial religioso



No mercado B2B, novas tendências de compra na cadeia de suprimentos estão sendo praticadas. De acordo com Hutt e Speh: busca-se estabelecer “relações mais estreitas e de longo prazo com poucos fornecedores” (2002, p. 44); tanto o comprador quanto o vendedor buscam “interação mais próxima entre as diversas funções”(2002); e “proximidade do fornecedor para permitir entrega *just-in-time*”(2002). Isso será analisado quando do diagnóstico da relação entre as editoras e as entidades religiosas.

2.2.3 Gerenciamento de marketing B2B e relacionamento interfuncional

Para entrar em ação, um gestor, em qualquer campo de atuação, tanto no mercado B2B quanto no B2C, por exemplo, traçará um caminho estratégico, determinando, entre outras coisas: um objetivo a ser alcançado, a característica do seu campo de atuação, a disponibilidade e a limitação dos seus recursos, as responsabilidades a serem delegadas e os desafios a serem ultrapassados. Assim também ocorre com o gerenciamento de estratégia de marketing, em que um caminho estratégico é traçado dentre vários possíveis.

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 34), para criar proposições de valor ao cliente, é necessário evidenciar as próprias competências diferenciais da empresa fornecedora. Além disso, os autores explicam que o conhecimento de seus próprios diferenciais provém da análise da empresa, de seu cliente e de seus concorrentes. Desse modo, ela poderá conhecer sua capacidade em suprir as necessidades do cliente, proporcionando-lhes valor.

Com isso, é possível presumir que um gestor, mesmo da área de marketing, desenvolva habilidades multidisciplinares, tendo em vista a importância de manter um relacionamento com outras áreas dentro de sua própria empresa e também fora dela. Hutt e Speh (2002, p. 35) vão além ao estabelecer que o sucesso do marketing é, em essência, resultado do bom desempenho das áreas funcionais da empresa. Segundo os autores, decisões tomadas em todos os níveis – pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção, finanças, contabilidade, logística, serviços ao cliente e compras – afetam o planejamento de marketing B2B. O inverso também ocorre, ou seja, todas as decisões de marketing B2B – produto, preço, promoção e distribuição – igualmente influenciam os demais setores da empresa.

Hutt e Speh (2002, p. 36) pontuam quatro aspectos principais que tornam esse relacionamento interfuncional efetivo: a comunicação aberta, que se utiliza de meios formais e informais; a perspectiva, que considera o ponto de vista do outro; o comportamento receptivo, que se presta como iniciativa a uma solicitação; compatibilidade, que encontra pontos em comum e promove a união entre setores e gerentes.

2.2.4 Cliente no mercado organizacional

Os clientes do mercado organizacional são classificados por Hutt e Speh (2002, p. 44) em três tipos: (1) empresas comerciais, (2) órgãos governamentais e (3) instituições. As empresas comerciais, por sua vez, podem ser subdivididas em outras três categorias. A primeira delas seria o usuário, que se identifica quando compra produtos ou serviços industriais, como computadores e sistemas de produção automatizados, com o intuito de auxiliar a produção de outros produtos voltados tanto para o mercado de consumo quanto para o industrial. A segunda refere-se aos produtores originais

de equipamentos, que adquirem componentes que serão incorporados aos produtos vendidos para ambos os mercados. A terceira e última subcategoria refere-se aos revendedores e distribuidores. Nesse grupo, está o cliente que compra um produto e o revende na mesma forma que comprou. Pode ocorrer a situação em que uma mesma empresa ocupe mais de uma categoria ou subcategoria em diferentes processos de compra.

2.2.5 Classificação de produto no mercado B2B

Os produtos comercializados no mercado B2B podem ser classificados pela maneira como ele será integrado ao processo de produção do cliente e pela forma como ele vai compor a estrutura de custo da empresa (HUTT E SPEH, 2002, p. 46). Nesse sentido, os produtos desse mercado podem ser classificados em: produtos de composição, produtos de fundação e produtos facilitadores. Aos produtos de composição aplicam-se as matérias-primas, como a madeira, e os materiais e peças manufaturadas, como o plástico. Aos produtos de fundação, aplicam-se os itens de capital, que incluem instalações e equipamentos acessórios. Os produtos facilitadores são aqueles considerados despesas por se tratarem de material de apoio às operações cotidianas da empresa. Nesse grupo, há dois tipos: os suprimentos operacionais e os serviços. Por essa razão, esses produtos não são incorporados ao produto final nem participam de seu processo de produção.

No caso do mercado editorial religioso, é possível observar que o produto a ser comercializado por uma editora a um cliente corporativo são soluções editoriais, dentre elas publicações em qualquer formato, como livros, periódicos e também e-books. Observa-se que esses exemplos não se tratam de matérias-primas, pois são produtos acabados, nem tampouco equipamentos a serem instalados. Portanto, pode-se sugerir que os produtos editoriais comercializados no mercado organizacional podem ser relacionados mais adequadamente à categoria de produtos facilitadores. Porém, pode-se levar em consideração também, a aplicação do produto na empresa compradora. No caso de uma instituição religiosa, por exemplo, na ocasião em que presta serviços de educação religiosa, gratuitamente ou não, a empresa pode utilizar as soluções editoriais como um suporte didático ao ensino da doutrina. Assim,

de fato, o produto estará não apenas apoiando, mas constituindo-se elemento de composição das operações cotidianas da instituição. Segundo Hutt e Speh (2002, p. 48), a importância da classificação dos produtos é grande, pois pode ocorrer que uma estratégia de marketing para uma categoria seja completamente inadequada para outra categoria no que diz respeito à promoção, ao preço e à distribuição, por exemplo.

2.3 COMPORTAMENTO DO COMPRADOR ORGANIZACIONAL

Hutt e Speh (2002, p. 74) recomendam aos gestores do mercado corporativo que estejam atentos às tendências do mercado, pois, certamente elas guiarão suas ações futuras. Segundo os autores, há fornecedores diretos que investem grandes valores em pesquisas, buscando conhecer o cliente de seu cliente para projetar novos produtos, como é o caso das editoras. Os estudos desses especialistas revelam ainda que a maior parte das novas ideias de produtos é proveniente dos próprios clientes. Por isso, é importante que os gestores entendam que o processo de compra não é um ato isolado, mas é resultado de muitos processos dinâmicos e de um estreito relacionamento entre as partes.

2.3.1 Processo de compra organizacional

No processo de compras de itens operacionais da empresa em que o volume é alto e rotineiro, conforme explicam Hutt e Speh (2002, p. 76), muitas delas aderiram a sistemas eletrônicos que integram internet à gestão de compras. Portanto, antes de uma compra ser concretizada, afirmam os autores, elaboram-se requisições detalhando as características do item necessário. Nesse sistema, há a possibilidade de acompanhar simultaneamente os estágios em que se encontra o processo de compras e de conferir a situação da entrega da mercadoria. É possível verificar também o histórico de fornecimento e de preço daquele produto.

Além desses benefícios, a empresa também usufrui de maior segurança no processo, pois cada responsável possui um cadastro individual de usuário e senha (HUTT E SPEH, 2002, p. 76). O acompanhamento do pedido é outra grande qualidade do *e-commerce*, conferindo ao comprador maior autonomia

no processo de compras e facilitando ao gerente o direcionamento de seus esforços exclusivamente à gestão da cadeia de suprimentos de forma ampla.

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 75) podem ser classificados três tipos de processo de compra: (1) compra nova, (2) recompra modificada e (3) recompra direta. Em qualquer uma das situações, há grande dificuldade de um fornecedor novo ser escolhido por um comprador simplesmente pelo fato de os fornecedores mais favorecidos serem aqueles já cadastrados e que possuem um histórico de fornecimento com a empresa. Por isso, faz-se necessário, a todo o tempo, evidenciar o papel exercido pelo profissional de marketing e de vendas no processo de compra, atentando para as necessidades iminentes de seus atuais clientes.

Em situação de compra nova, há grande volume de informações a serem analisadas pelo cliente potencial por se tratar de um novo produto. Nesse contexto, ao vendedor cabe apresentar relatórios de desempenho do produto, detalhando como ele pode atender às necessidades do cliente. Além desse desafio, o vendedor deve atentar para a possibilidade de haver vários influenciadores para a compra daquele produto, destacando os aspectos que cada influenciador considera mais valiosos. Porém, segundo Hutt e Speh (2002, p. 75) os influenciadores, em geral, identificam uma grande carência na oferta de critérios de diferenciação para fazer comparações entre os produtos e entre os fornecedores. Os influenciadores podem, em uma mesma compra, ser de diferentes áreas, como produção, comercial, pesquisa e desenvolvimento. Podem também ser de diferentes níveis hierárquicos, como gerencial ou técnico. Cabe ao vendedor identificar esses influenciadores e seus níveis de influência.

A recompra direta se caracteriza pela repetição de um pedido de compra casual ou de baixa prioridade com os poucos fornecedores selecionados. Nesse contexto, há poucas informações a serem analisadas, tendo em vista que o fornecedor já é conhecido pelo cliente e os critérios são melhorados ao longo do tempo, pois o cliente é um comprador experiente, conforme detalham Hutt e Speh (2002, p. 76). Os autores mencionam também que há endereços eletrônicos que fazem o agrupamento das informações de diversos

fornecedores em segmentos específicos, facilitando a busca de clientes por dados comparativos de produtos e fornecedores. Caso um fornecedor queira conquistar um cliente para sua lista de compradores experientes, recomenda-se que ele busque persuadir os responsáveis pelas decisões de compra a reexaminar as alternativas já consagradas no processo de compra. Caso contrário, dificilmente o cliente trocará um fornecedor conhecido por outro desconhecido, conforme especificam Hutt e Speh (2002, p. 79). Isso é mais comum no mercado editorial com as entidades religiosas, uma vez que a segmentação também se dá pela fé. Uma editora de livros evangélicos não venderá para um centro espírita, e vice-versa.

A situação de recompra modificada é resultado da reavaliação, pelo cliente, de sua lista de fornecedores, que pode ser causada por insatisfação ou pelo convencimento de um novo fornecedor a rever as soluções alternativas. No caso, o cliente já possui experiência na compra de um item, mas opta por mudar de fornecedor por algum motivo, por isso, chama-se *recompra modificada*. Há diversos fatores que podem conduzir o cliente a reexaminar as ofertas, conforme detalham Hutt e Speh (2002 p. 79): fatores internos, como o barateamento, ou fatores externos, como a existência de ofertas melhores do que as atuais. Porém, esta modificação é mais possível quando o próprio cliente está insatisfeito com o serviço prestado pelo fornecedor atual, por exemplo, as entregas. O cliente se concentrará, então, em verificar as potencialidades das outras empresas. No caso do mercado editorial de livros religiosos, isso acontecerá se um segmento de uma igreja cria uma editora e passa a pressionar as demais, ligadas ao segmento, para que troquem de fornecedor, como tem sido comum observar cada vez mais igrejas estabelecendo as suas próprias livrarias ou editoras. Essa necessidade de troca também pode ser verificada em uma ocasião em que um livreiro não dispõe de experiência aprofundada em gestão de estoques ou de estratégias de marketing, vindo a migrar seu pedido de compras para um fornecedor que lhe ofereça suporte nessas áreas durante as negociações, tendo em vista que muitos destes livreiros interessados na divulgação da doutrina podem carecer de experiências na gestão do negócio do livro.

Quanto maior é a variedade de alternativas oferecidas por fornecedores, maior será o poder de negociação do comprador, segundo Hutt e Speh (2002, p. 79), pois esta situação de recompra direta possui alto grau de competitividade. Nesse contexto, muitas empresas optam por realizar leilão na internet, estimulando a redução de preços dos itens. Entretanto, os leilões *online* costumam ser adotados para a comercialização de *commodities*, ou seja, de bens consumíveis, não sendo comum no mercado editorial religioso B2B ou B2C. Ao negociar serviços e produtos especializados, as empresas buscam um processo com maior proximidade no relacionamento, como a utilização da força de vendas.

Fornecedores aprovados e não aprovados no banco de dados de um cliente seguirão diretrizes estratégicas diferentes. Hutt e Speh (2002, p. 80) especificam que, na primeira situação, os fornecedores aprovados deverão direcionar seus esforços de marketing ao atendimento das necessidades dos clientes. Caso o fornecedor aprovado perceba que o cliente tem a intenção de reavaliar as alternativas de fornecimento, deve buscar identificar o motivo que o levou à reavaliação e corrigir imediatamente os aspectos problemáticos sinalizados. No segundo caso, Hutt e Speh sugerem ainda que o fornecedor não aprovado ofereça garantias de desempenho integradas à proposta, a fim de que seja aceito na lista do cliente.

2.3.2 Estrutura de compra organizacional e suas forças de influência

Relacionados à compra organizacional, Hutt e Speh (2002, p. 74) listam oito estágios amplamente seguidos pelos gestores, ainda que não ocorram linearmente, que são: (1) reconhecimento do problema, (2) determinação e (3) descrição das características e da quantidade dos itens necessários, (4) procura e qualificação dos fornecedores em potencial, (5) recebimento e análise das propostas, (6) avaliação das propostas, (7) seleção de uma rotina de pedido e, por último, (8) revisão de desempenho. Os autores informam ainda (HUTT E SPEH, 2002, p. 82) que esses processos podem ser moldados por diferentes forças, como ambientais, organizacionais, de grupo e individuais. Algumas delas possuem poder de influência destacado, como as forças ambientais econômicas, que agem diretamente sobre as demandas do

mercado consumidor, que, por sua vez, alcançará a demanda corporativa. Além dessa, há também outras forças, como as políticas e as legais.

Dependendo do grau de influência tecnológica no segmento do mercado, podem ocorrer mudanças no processo de compras, havendo o deslocamento de importância entre as áreas de influência da compra, conforme adicionam Hutt e Speh (2002, p. 83). Um processo de compra, por exemplo, que tenha sido modificado de uma atividade manual e burocrática para um processo sistêmico realizado pela internet, pode afetar o papel do gerente de compras nesse processo, diminuindo sua importância e aumentando a autonomia dos compradores.

Além das forças ambientais, há também as forças organizacionais, que são alicerçadas nas diretrizes estratégicas da empresa, na importância hierárquica atribuída ao setor de compras e nos desafios a serem ultrapassados, conforme explicam Hutt e Speh (2002, p. 83). Essa fonte de influência organizacional se relaciona com a própria noção de forças e fraquezas da empresa, pois, tendo conhecimento de sua capacidade de alcance, pode-se traçar o caminho estratégico a seguir na organização. Os autores completam ainda que os gestores mais bem preparados são os que estão receptivos a todo tipo de informação, proveniente de variadas fontes, sobre o mercado e sua empresa, assim como percebem a importância de desenvolver os relacionamentos a longo prazo com as empresas. Hutt e Speh (2002, p. 84) exemplificam essa situação a partir de empresas que definem suas prioridades estratégicas em conjunto com os fornecedores, a fim de alcançar metas, como a redução de custo de produção de um item. Para isso, é necessário o intercâmbio de informação das empresas, que pode ser obtido por meio de uma relação de proximidade, em que uma empresa conhece os processos de produção da outra.

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 84), os centros de compras das empresas podem ser estruturados de forma diferenciada, podendo ser centralizado ou descentralizado. Os autores sugerem que os fornecedores busquem identificar a formação do centro de compra de seus clientes para utilizarem as ações estratégicas adequadas a cada caso. Alguns dos

benefícios da centralização são mencionados por Hutt e Speh, sendo primeiro a aproximação entre a estratégia do centro de compras à estratégia corporativa, e segundo a possibilidade de redução de custo por meio da realização de compras feitas por um único grupo. Outra questão favorável relacionada à centralização de compras se baseia na prática de fornecimento das empresas, como quando os fornecedores possuem amplo atendimento à diversas regiões ilimitadamente. Porém, se os fornecedores possuem atendimento limitado a poucas regiões, a descentralização do grupo de compras pode ser mais adequada nesse caso. Isso afeta diretamente o mercado editorial.

Hutt e Speh (2002, p. 85), sugerem ainda que o setor de compras esteja localizado próximo ao grupo de influenciadores principais. Por exemplo, se os engenheiros são os maiores influenciadores de compras, então o centro de compra deve estar próximo a eles. A estrutura centralizada do grupo de compras ocasiona a especialização do centro de vendas, tendo em vista que os compradores e seus influenciadores são especialistas e experientes. Considerando que as estruturas do centro de compra, centralizados ou não, possuem influenciadores com características diferentes e pode haver um conflito na demanda desses grupos. Hutt e Speh (2002, p. 86) sugerem ao gestor da empresa fornecedora o alinhamento de sua estratégia de relacionamento com base na formação dos principais clientes, estabelecendo uma comunicação com os mais altos níveis de influência, especialmente os presidentes, pois, obtendo a perspectiva da presidência, é possível repassá-la para os demais níveis de sua própria empresa e do cliente.

As forças de grupo são múltiplas e possuem um variado grau de envolvimento de seus integrantes em cada tipo de compra, desde uma compra de rotina até uma nova compra. Dessa forma, segundo Hutt e Speh (2002, p. 86), o fornecedor deve dominar os aspectos da compra do cliente, conhecendo quem são os influenciadores e os critérios que cada um considera importante. Os autores auxiliam o entendimento da força de um grupo através do conceito de centro de compras, pois, conhecendo o centro de compras, é possível compreender a sua força. Um processo de compra de um centro de compras médio poderá passar por até vinte pessoas antes de ser concluído. Por isso, os

diferentes tipos de compras podem demandar também variados grupos de compras.

Hutt e Speh (2002, p. 87) citam algumas diferenças entre os grupos em algumas situações de compras. Em compra nova, por exemplo, o centro de compras demora a decidir e está menos preocupado com o preço da compra. Porém, em situação de compra de rotina, os compradores valorizam a garantia de fornecimento, o baixo custo e são mais rápidos na tomada de decisões. Segundo os autores, é possível também prever os influenciadores que estarão envolvidos com a compra a partir do impacto que ela tem para a empresa. Por exemplo, se a compra provocar mudanças na apresentação do produto, o setor de marketing será um grupo influenciador envolvido nesse processo. Da mesma forma, se a compra provocar mudanças na estrutura do produto, o setor de engenharia será um grupo de influenciadores atuantes no processo. Porém, se a compra provocar alterações econômicas ou relacionadas à política da empresa, certamente a alta gerência será um grupo atuante no processo de compra.

No centro de compras, os membros podem exercer diversos papéis. Segundo Frederick Webster Jr. e Yoram Wind (apud HUTT E SPEH, 2002, p. 87 e 88), esses papéis podem ser de: usuários, influenciadores, compradores, tomadores de decisões e controladores. Os usuários são os que utilizam o produto; os influenciadores são especialistas e experientes em relação ao produto a ser adquirido; os controladores regulam o fluxo das informações na relação entre vendedor e comprador, podendo facilitar ou dificultar o acesso de um vendedor aos membros do centro de compras. Pode ocorrer de uma única pessoa exercer mais de um papel ao mesmo tempo. Os compradores são aqueles que “têm autoridade formal” para realizar a compra a partir de sua escolha de fornecedores. Os tomadores de decisão podem decidir a compra ainda que não tenha a autoridade formal para fazê-lo, tendo em vista que eles podem determinar as especificações técnicas do produto a serem atendidas por um único fornecedor.

Entretanto, o que pode ocorrer, segundo Hutt e Speh (2002, p. 89) são: distorção na percepção de produto por parte dos membros de um grupo de

compras em função de suas experiências individuais e formação educacional. Em geral, os influenciadores valorizam, estrategicamente, aspectos diferentes do produto. Os engenheiros, por exemplo, avaliam primordialmente as características do produto, como sua qualidade, seu padrão e os testes disponíveis. Porém, os compradores avaliam essencialmente as características da empresa, como o serviço de entrega, os valores agregados e o preço do produto.

Tendo em vista que um grande número de informações chega às empresas relativas a anúncios de fornecedores, Hutt e Speh (2002, p. 90) explicam como se dá o processamento dessas informações na corporação. Segundo eles, o processo seletivo é composto pelas seguintes etapas: (1) exposição seletiva, (2) atenção seletiva, (3) percepção seletiva, e (4) retenção seletiva. Na exposição seletiva, o indivíduo avalia a consistência das mensagens e aceita aquelas condizentes com suas atitudes e crenças. Na atenção seletiva, o indivíduo atenta, dentre as informações aceitas na etapa anterior, para aquelas que condizem com seus valores e suas necessidades. Na percepção seletiva, o indivíduo interpreta a mensagem com base em suas atitudes e crenças, podendo também provocar distorções na informação. Na retenção seletiva, o indivíduo retém os dados relacionados a sua necessidade e a seus critérios. Portanto, Hutt e Speh alertam que a comunicação de marketing deve ser realizada, cuidadosamente, para alcançar seu objetivo, reduzindo as incertezas dos clientes quando tomarem decisões, deixando-os amplamente informados a respeito da magnitude dos resultados.

2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO ORGANIZACIONAL

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 98), o marketing de relacionamento tornou-se uma estratégia prioritária nas empresas e consiste em "estabelecer, desenvolver e manter intercâmbios bem-sucedidos com clientes e outras partes". As empresas perceberam que a fidelidade dos clientes é muito mais lucrativa do que a relação de indiferença estabelecida por clientes sensíveis a preço. Além disso, os fornecedores que possuem um forte relacionamento com as empresas conseguem obter "vantagens colaborativas" dos clientes sobre os demais concorrentes.

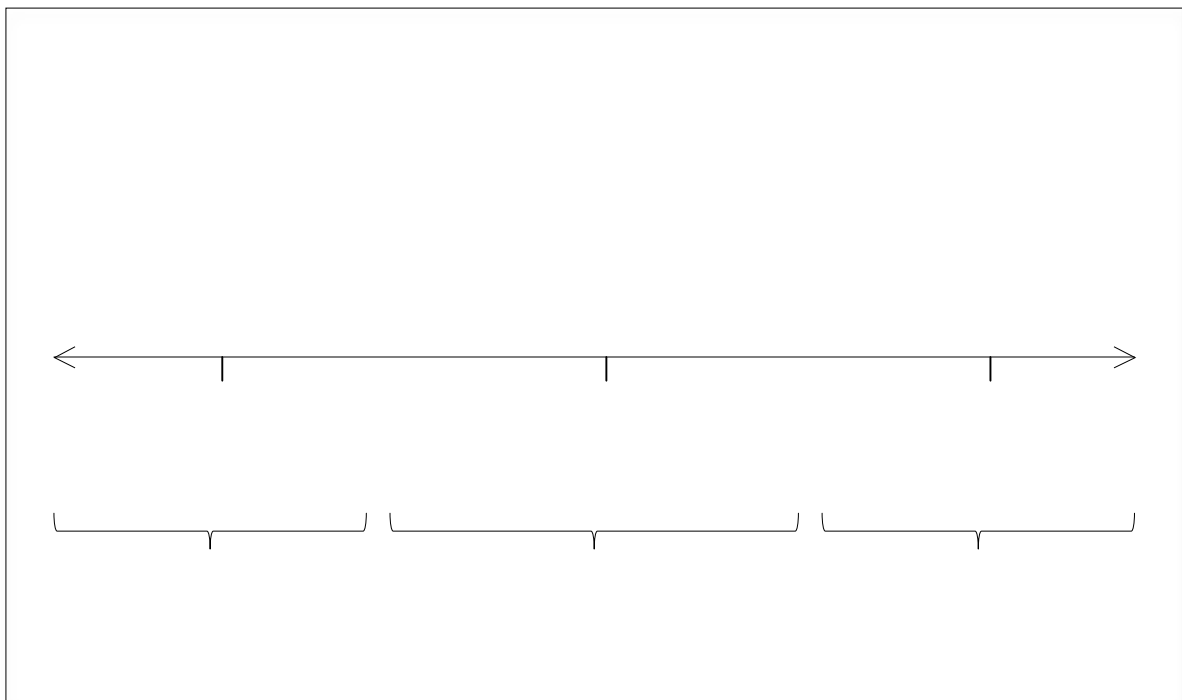
ESTÁGIO INICIAL ESTÁGIO INTERMEDIÁRIO ESTÁGIO FINAL

Entre os tipos de relacionamento que podem ser alcançados por uma empresa, Hutt e Speh (2002, p. 98) informam que ela pode começar a relação com o cliente tornando-se um simples fornecedor, igual aos demais, depois pode alcançar o lugar de fornecedor preferencial e, por último, ela pode desenvolver um relacionamento colaborativo, situação em que uma empresa se torna a única fornecedora de determinado produto. Esses estágios podem ser representados em uma escala linear, em que o ideal é que se progrida do simples fornecimento até a relação colaborativa. Apesar disso, dependendo do desempenho do fornecedor e do interesse do cliente, o inverso também pode ocorrer, conforme demonstrado na figura 2.

Simple fornecimento (transição) Relacionamento colaborativo

Troca transacional Troca de valor agregado Troca colaborativa

Figura 2: Tipos de relacionamento corporativo



Fonte: Baseado em Hutt e Speh (2002, p. 98 e 105)

Em cada um desses estágios, conforme explicam Hutt e Speh (2002, p. 99), ocorre um processo de troca. No estágio inicial, a troca é transacional, na qual, por exemplo, recebe-se algo em troca do fornecimento de um produto. Nesse caso, há grande competitividade de preço no mercado. Segundo George Day (2000, apud HUTT E SPEH, 2002, p. 99), o produto oferecido é padrão no mercado, não havendo diferenciação entre eles. Ao conquistar um cliente em caráter transacional, o objetivo do fornecedor deve ser: continuar progredindo

linearmente no tipo de relacionamento por meio da busca por conhecer e atender as necessidades dos clientes, oferecendo-lhes soluções de valor agregado.

No estágio máximo, o fornecedor alcança uma conexão social e até mesmo operacional com o cliente, de modo que laços são criados e compromissos mútuos são estabelecidos por meio da troca colaborativa. Na troca transacional, o valor emotivo da relação é baixo e o item tem pouco valor estratégico para o negócio da empresa. Na troca colaborativa, o valor emotivo que envolve o compromisso é alto e trata-se da troca de produtos estratégicos para o negócio da empresa, podendo ser elaborados produtos sob medida para o cliente. Em geral, esses produtos estratégicos envolvem alta tecnologia e representam uma solução para um conjunto de problemas do cliente.

2.4.1 Conexão entre comprador e vendedor

Ao ocupar cada um dos estágios de relacionamento, são acionados diferentes conectores, como troca de informação, conexão operacional, compromissos legais, normas cooperativas e adaptações específicas. A troca de informação é um conector que reflete o compromisso de ambas as partes pelo compartilhamento aberto de informações. Esse compromisso é uma característica mais evidente em relacionamentos colaborativos, por ser uma relação próxima e exercida mutuamente, conforme explicam Hutt e Speh (2002, p. 99). A *conexão operacional* constitui uma aliança que busca aproximar as operações de ambas as partes, facilitando o exercício de processos, operações e procedimentos. Em algumas empresas, essa conexão possibilita o cumprimento de atividades logísticas mais eficazes, como entregas e reabastecimentos *just-in-time* (HUTT E SPEH, 2002, p. 100).

As empresas também podem estar conectadas por meio de *compromissos legais*, que são "obrigações ou acordos contratuais" a que estão obrigadas as partes, conforme definem Hutt e Speh (2002, p. 100). A assinatura de contratos é uma prática comum no mercado B2B, no entanto, além dessa forma, os compromissos também podem ser firmados verbalmente. Apesar de esta conexão refletir uma ideia de segurança, os compromissos legais podem ocasionar situações de pouca flexibilidade nas operações, caso

eles sejam muito rígidos. Além dos compromissos legais, os autores (HUTT E SPEH, 2002, p. 100) informam que há também a possibilidade de se estabelecer *normas cooperativas* como um tipo de conector entre comprador e vendedor. Essa conexão busca solucionar não somente problemas conjuntos de ambas as partes, mas também problemas individuais de uma parte.

Por fim, os autores (HUTT E SPEH, 2002, p. 100) informam que também podem ocorrer "*adaptações específicas*" tanto por parte do vendedor como do comprador. Para atender às necessidades de uma das partes da troca, adaptações específicas podem ser necessárias, por exemplo, no processo de produção de um item ou até mesmo na estrutura do produto, como acontece no mercado editorial. Essas adaptações não possuem grande valor se observadas fora do contexto em que foram demandadas, ou seja, o valor é grande apenas dentro da relação entre as partes demandantes.

Além dos conectores, diversos fatores de mercado e fatores situacionais podem influenciar a força do relacionamento entre vendedor e comprador. Hutt e Speh (2002, p. 100) classificam dois aspectos como principais: o dinamismo do mercado fornecedor, que trata de variações de tecnologia, e a disponibilidade de alternativas, que corresponde à variedade de ofertas alternativas existentes no mercado para o atendimento de uma necessidade. A flutuação desses aspectos pode provocar a aproximação ou o distanciamento dos clientes de seus fornecedores. Por um lado, quando o dinamismo do mercado é muito flutuante, assim como quando a disponibilidade de alternativas é baixa, o cliente acaba optando por se aproximar de um único fornecedor, buscando gerar mais garantias de fornecimento. Esse fenômeno pode aumentar os custos das trocas negociadas em função do iminente risco do mercado. Por outro lado, o cliente opta por se distanciar dos fornecedores como estratégia para provocar maior competitividade do mercado obtendo vantagens no preço.

Situações de compra em que o grau de complexidade de uma necessidade do cliente é alto, em geral, aproximam o vendedor do comprador, segundo Hutt e Speh (2002, p. 101). O cliente que tenha percepção do significado estratégico da compra de um item para o objetivo corporativo reflete

a importância do suprimento através de sua relação com o fornecedor. Diante desse entendimento, o comprador pode classificar suas compras como: estratégicas, em que há critérios de diferenciação entre os produtos a serem comprados, aproximando-o do fornecedor; não estratégicas, em que é empregado um relacionamento distante do vendedor por não se tratarem de itens de diferenciação.

2.4.2 Gestão e estratégia de marketing de relacionamento organizacional

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 102), os gestores de uma mesma empresa podem ter que gerenciar diferentes níveis de relacionamento estabelecidos com seus clientes, podendo combinar diversos conectores em uma mesma relação, dependendo da forma como o cliente deseja se relacionar. Atentando a isso, o gestor adapta a estratégia de relacionamento evitando riscos e desperdícios em reuniões e visitas, por exemplo.

Conforme explicam Hutt e Speh (2002, p. 103), é possível obter ainda mais lucratividade e receptividade nos relacionamentos com clientes que já possuam uma relação de simples troca transacional e potencial para serem conduzidos a uma relação de maior proximidade com o fornecedor. Para isso, os autores listam cinco aspectos que o gestor deve avaliar: (1) captação de dados de relacionamento, (2) seleção de contas, (3) desenvolvimento de ofertas específicas para cada conta, (4) implantação de estratégias de relacionamento e (5) avaliação de resultados de estratégias de relacionamento.

Para formar um banco de dados estratégicos por meio da captação de dados de relacionamento, conforme sugerem Hutt e Speh (2002, p. 103), as informações que foram obtidas dos clientes devem: ser precisas, identificar os tomadores de decisão, isolar o histórico de compras em cada linha de produto, e traçar o perfil e as potencialidades do cliente. Os autores informam ainda que muitos fornecedores têm adotado *softwares* e fontes de dados virtuais para o gerenciamento das contas.

Para Hutt e Speh (2002, p. 104) na realização da seleção de conta, é necessário conhecer as necessidades do cliente, controlar os gastos para o atendimento de grupos diferentes, bem como prever oportunidades e lucros

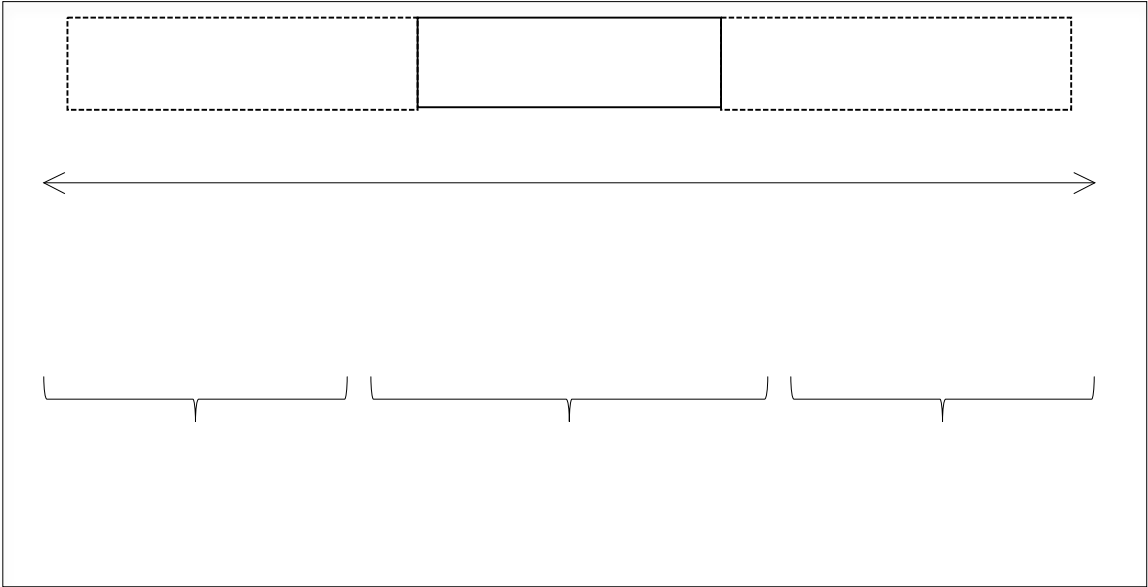
Simple
fornecimento

Relaciona
colaborativo

Troca
transacional

potenciais. Entender o que cada cliente considera valor facilita a escolha dos compradores a serem atendidos. Segundo James et al. (1999, apud HUTT E SPEH, 2002, p. 104), valor é definido como "benefícios econômicos, técnicos, sociais e de serviço recebidos por uma empresa-cliente em troca do preço pago por um produto oferecido". O desenvolvimento de ofertas específicas de produtos para o cliente será baseada na análise da conta, a partir da natureza da relação entre as partes, baseando-se no eixo linear, em cujos extremos estão os tipos de relacionamento (transacional em uma ponta e colaborativo em outra). Essa mobilidade da ampliação relacional é chamada *banda de frequência* por Hutt e Speh (2002, p. 105), os quais sugerem que os gestores busquem ampliar o campo de atuação ocupado pelo cliente para todos os lados, conforme ilustrado na figura 3.

Figura 3: Banda de frequência relacional



Fonte: Baseado em Hutt e Speh (2002, p. 98 e 105)

Essa aplicação pode ser realizada de duas formas, conforme sugerem Hutt e Speh (2002, p. 106): por separação, que constitui a divisão dos produtos e serviços oferecidos, disponibilizando também um pacote completo de serviço; ou por adição, que constitui o enriquecimento da oferta adicionando itens, serviços, suportes e garantias de valor para o cliente.

Além dessas duas formas de ampliação da banda de frequência, pode ser realizada também a criação de ofertas flexíveis. Além de um pacote simples

de ofertas de valor comum a diferentes clientes de um segmento, por exemplo, o vendedor oferece também serviços opcionais de valor específico para determinado cliente. Conforme Hutt e Speh (2002, p. 106), a equipe de vendas é a principal responsável por gerenciar os relacionamentos no mercado industrial. Porém, outras áreas também podem dar suporte a essa gestão se orientarem seus esforços de vendas para isso, assim como as unidades de logística e serviços técnicos podem ser coordenadas estrategicamente com esse objetivo.

O fornecedor também pode realizar os atendimentos por categoria, com uma equipe de vendas especializada em compras transacionais e outra em compras colaborativas, conforme sugerem Hutt e Speh (2002, p. 106). Exemplificam ainda que há empresas que, além dessas duas áreas estratégicas de atuação, possuem também uma área dedicada a atender os distribuidores. Cada uma das equipes, dentro de sua especialidade, pode manter-se em comunicação com as demais, com o intuito de trocar informações e favorecer as potencialidades que cada cliente tem para a ampliação de sua relação com o fornecedor, de acordo com seu posicionamento na banda de frequência.

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 106) "o objetivo de um relacionamento é permitir ao comprador e ao vendedor maximizar valores conjuntos". Caso as metas de ampliação de relacionamento definidas para um cliente não sejam alcançadas dentro do período estabelecido, a conta poderá ser transferida para outra condição, como resultado da avaliação de desempenho dos esforços de marketing realizados para aquele cliente. No caso, o cliente pode deixar de se relacionar com uma equipe de especialistas estratégicos para se relacionar com uma equipe de vendedores transacionais. Os autores sugerem que os gestores estejam atentos a essa avaliação, monitorando os relacionamentos, uma vez que as necessidades dos clientes podem mudar a qualquer momento, por pressão tanto de concorrentes e do mercado quanto do avanço tecnológico.

O desempenho do fornecedor também é um aspecto que influencia o interesse do cliente em manter o relacionamento com a empresa, conforme

sinalizam Hutt e Speh (2002, p. 107). Portanto, existem tanto fatores externos (de mercado e situacionais) como internos à relação (desempenho do fornecedor e interesse do cliente) que podem moldar o relacionamento B2B. Até mesmo a concepção de valor do cliente pode mudar com o decorrer do tempo, pois quando a expectativa do cliente em relação ao desempenho do fornecedor é atendida, a tendência é que o cliente crie novas expectativas ainda maiores do que aquelas anteriores, conforme explica Fredrick E. Webster (1994, apud HUTT E SPEH, 2002, p. 107). Assim, os valores das ofertas devem sofrer contínuas melhorias, já que o relacionamento é a *mais valia* do marketing.

2.4.3 Alianças estratégicas

Hutt e Speh (2002, p. 107) informam que, inicialmente, havia entre as empresas o pensamento de que quanto mais isoladas elas atuassem no mercado, melhores seriam. Porém, os autores explicam que, atualmente, o pensamento mudou e passou a ser oposto àquele senso comum anterior. Nesse sentido, as empresas passaram a valorizar mais as parcerias, e tem sido cada vez mais frequente a realização de *joint-ventures* (parcerias de risco, empreendimentos conjuntos) como uma forma de agregar valor ao negócio da empresa pela oferta de novos produtos e serviços. Desse modo, as parcerias se tornam uma ferramenta para a busca contínua de melhorias, a fim de superar as expectativas dos clientes.

Jack Welch, executivo-chefe da GE, destaca ainda mais a importância da realização de parcerias para o bom desempenho global da empresa, uma vez que dificilmente ela consegue atuar isoladamente e cumprir perfeitamente seus papéis. Cumprir papéis — como o atendimento a todas as necessidades dos clientes globais, o cumprimento das entregas, a prestação dos serviços e ainda desenvolver soluções inovadoras que superem as expectativas dos clientes globais — envolve altos níveis de risco e custo para uma empresa, se ela optar por realizá-los de forma isolada, conforme explicam Hutt e Speh (2002, p. 108).

Portanto, segundo os autores, ao firmar a aliança estratégica, uma empresa busca: (1) acesso aos mercados, (2) economia de escala por meio da

combinação de atividades produtivas, (3) entrada mais rápida de novos produtos no mercado e (4) compartilhamento de risco. Apesar dos benefícios que podem ser obtidos em uma aliança, é preciso ter cuidados especiais no gerenciamento para evitar danos, conforme explicam Hutt e Speh (2002). Por exemplo, uma empresa que tenha firmado alianças com outras, precisa atentar para as especificações de cada aliança para evitar que sejam transmitidas informações sigilosas de uma empresa para outra, pois pode ocorrer de elas serem concorrentes no mercado. Além desse risco, também pode ocorrer incompatibilidade infraestrutural entre duas empresas em uma aliança com conectores operacionais, já que os sistemas de gestão ou os procedimentos produtivos podem não ser os mesmos. Apesar desses riscos, os autores informam que, para uma aliança ser bem-sucedida, em geral, ela estará alicerçada em um relacionamento colaborativo.

2.5 E-COMMERCE NO MERCADO ORGANIZACIONAL

As negociações eletrônicas, como a compra e a venda realizada pela internet, são chamadas de *e-commerce*, conforme Hutt e Speh (2002, p. 116). O *e-commerce* provoca uma expansão dos benefícios obtidos, ultrapassando as fronteiras da empresa que implantou essa ferramenta, chegando a beneficiar também os seus parceiros, como fornecedores e clientes. Por meio da internet, é possível compartilhar com maior facilidade informações entre empresas que antes não se comunicavam ou se acessavam com dificuldade.

As empresas que implantarem essa ferramenta em seu negócio estarão mais aptas a obter vantagens diferenciais no mercado. Entretanto, ao implantação também ocasionará os desafios provenientes da constante transformação tecnológica relacionadas ao *e-commerce*. Segundo Hutt e Speh (2002, p. 116), o *e-commerce* pode ser definido a partir de quatro pontos de vista: (1) da *comunicação*, como veículo de entrega de informação, produtos ou serviços, e pagamentos; (2) do *processo de negócios*, no qual corresponde à automação das transações do negócio; (3) do *serviço*, como ferramenta de redução de custo e aceleração da prestação de serviços, como o de entrega; (4) do *on-line*, possibilitando a compra e a venda. Diante desses variados

pontos de vista, verifica-se a multifuncionalidade e a complexidade do *e-commerce*, conforme analisam Hutt e Speh (2002, p. 117).

No entanto, os próprios autores destacam que o *e-commerce* não é uma prática difícil de desenvolver, podendo ser amplamente aplicado em diversos níveis e processos de negócio das empresas. No caso do setor de marketing, o maior benefício é a facilidade de interação com o cliente. Além disso, outras áreas também podem se beneficiar com os recursos obtidos com o *e-commerce*, como: redução de custos, aumento no volume de vendas, troca de informações em tempo real, realização de propaganda e e-mail marketing *on-line*, criação de catálogos virtuais, gerenciamento de logística e realização de pagamentos.

Hutt e Speh (2002, p. 118) listam três tipos de *e-commerce* que podem ser adotados pelas empresas: (1) interorganizacional, em que são gerenciados fornecedores, estoques, distribuidores, canais de relacionamento e pagamento com parceiros organizacionais; (2) intraorganizacional, em que são realizadas comunicações entre os grupos de trabalho de uma mesma empresa; e (3) empresa-cliente, no *e-commerce*, em que são realizadas trocas de informações, comunicação com o cliente diretamente pelo endereço eletrônico, venda de produtos, prestação de serviços, pagamentos e pesquisas de mercado.

2.5.1 Elementos do *e-commerce*

Segundo explicam Hutt e Speh (2002, p. 117) o *e-commerce* se tornou possível em função de dois elementos primordiais: (1) a internet, que tem sua infraestrutura formada por cabos, roteadores, computadores de alta tecnologia e servidores; (2) a *world wide web* (rede mundial de computadores), um sistema de base que integra, organiza e compartilha as informações através da internet, como uma biblioteca virtual em que os navegadores acessam os “livros” eletrônicos (que correspondem aos endereços eletrônicos ou *sites*) e consultam suas páginas.

Em função do crescimento da internet como uma ferramenta corporativa de marketing, deu-se origem a dois elementos muito utilizados pelas empresas,

conforme explicam Hutt e Speh (2002, p. 117-119). Os elementos são: (1) a *intranet*, que é uma internet interna da corporação, facilitando o acesso à informação de diferentes áreas; (2) a *extranet*, que é uma internet conectada a *intranets* de várias empresas, permitindo a troca de informações entre parceiros de negócio, como clientes, fornecedores e distribuidores. Diante de tantos benefícios, as empresas projetam expectativas sobre a ferramenta do *e-commerce* que não correspondem à realidade, tomando decisões baseadas em mitos que não se concretizam, sendo alguns desses equívocos, portanto, desmitificados pelos autores.

O *e-commerce*, por exemplo, não substitui os demais canais de parceria, pois, tendo sido consagrados, eles ainda serão necessários. A internet não deve ser entendida como o único meio de conseguir novos clientes, e sim como uma ferramenta de ampliação, já que os demais meios ainda serão necessários. O *e-commerce* não substitui o papel desempenhado pela propaganda, sendo ainda necessário investir grandes recursos nas típicas divulgações da empresa. Os *sites* não devem fornecer todos os tipos de informação sobre sua empresa, pois os concorrentes também buscarão obter informações por meio dele. O sucesso não é medido pelo tempo de permanência do visitante, mas sim pelas ações geradas por dele, transmitindo informações rápidas e precisas. O *e-commerce* não substitui completamente cada operação de comercialização, como a interação pessoal do vendedor com o cliente, que transmite segurança ao comprador.

O gestor, conforme explicam Hutt e Speh (2002, p. 120), não deve perder de vista a estratégia global de marketing e compreender que a internet, assim como o *e-commerce*, é uma ferramenta que auxilia o alcance das metas traçadas na estratégia. Desse modo, ele se questiona a respeito do “papel que o *e-commerce* assume na estratégia global de marketing da empresa”. O *e-commerce* pode ser comparado a qualquer outra ferramenta já utilizada pelos gestores, devendo ser implantado, igualmente, a partir de objetivos já estabelecidos, estando direcionados especificamente ao público que se deseja alcançar. Com isso, o gestor pode adotar a internet como: (1) aparelho de comunicação, (2) canal de distribuição, (3) meio de prestação de serviços, (4)

banco de dados para pesquisas de marketing, (5) método de integração com parceiros de cadeia de suprimentos.

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 121) a internet "facilita a criação, atualização, coordenação e comunicação de grandes quantidades de informação", além de possibilitar a disponibilização imediata e conjunta a todos os envolvidos no processo. Contratos podem, por exemplo, ser fechados a qualquer tempo pela internet, uma vez que, no *site*, durante 24 horas por dia, está disponível o catálogo de produtos da empresa, que pode estar estrategicamente ligado à ferramenta de vendas virtuais, sendo o usuário imediatamente redirecionado para a compra. Os catálogos *on-line* facilitam ainda a busca específica pelo produto desejado a partir de termos de pesquisa relacionados. Se comparado ao meio tradicional de consulta – um catálogo impresso –, a ferramenta virtual é muito mais rápida.

2.5.2 Estratégias para *e-commerce*

O processo de desenvolvimento de uma estratégia para *e-commerce* de uma empresa é realizado de maneira equivalente ao processo direcionado a qualquer outra ferramenta ou canal de marketing, começando por traçar os objetivos a serem alcançados, passando por esboçar as táticas, chegando até a implantação das mesmas, conforme informam Hutt e Speh (2002, p. 121). Segundo os autores (2002, p. 123), a Dell Computer é considerada, por muitos especialistas, uma empresa modelo quanto à sua atuação no *e-commerce* corporativo. Eryn Brown (1999, apud HUTT E SPEH, p. 123) revela que todas as práticas da Dell Computer implementadas na internet são provenientes do processo tradicional de vendas. Além disso, os novos processos de venda implantados na internet também são aplicados ao processo tradicional de venda.

A estratégia global da empresa orientará a estratégia específica direcionada ao *e-commerce*, que, por sua vez, definirá objetivos intrínsecos à internet de forma condizente com a estratégia global. Hutt e Speh (2002, p. 124) listam 12 objetivos específicos comumente adotados pelas empresas que atuam no mercado corporativo a serem implantados no *e-commerce*: (1) escolher e especificar um segmento de atuação; (2) gerar reconhecimento do

seu nome e de suas marcas; (3) transmitir imagem de liderança; (4) realizar pesquisas de mercado; (5) promover interação com clientes novos e antigos; (6) fornecer informações imediatas; (7) vender produtos e serviços; (8) vender com mais eficiência; (9) realizar propaganda; (10) usar dados para orientar a equipe de vendas; (11) usar a internet como veículo de prestação de serviços ao cliente; (12) construir e fortalecer relacionamentos com os clientes. Tendo sido delineados os objetivos da estratégia de *e-commerce* da empresa, faz-se necessário discutir a implantação dessa ferramenta a partir do composto de marketing, conforme sugerem Hutt e Speh (2002, p. 124).

2.5.3 O produto para *e-commerce*

Quando se trata de *e-commerce*, o *site* exerce papel primordial na oferta de produto ao cliente, devendo ser elaborado para atender não só as necessidades da empresa, mas, especialmente, as do cliente, que será o usuário do endereço eletrônico na realização de suas compras. O contato e a comunicação pela internet podem ser desenvolvidos com conjuntos completos de soluções para intranet, extranet, hardwares, softwares, serviços e informações, conforme explicam Hutt e Speh (2002, p. 124).

Hutt e Speh (2002, p. 126) listam algumas sugestões a serem seguidas pelas empresas na hora de desenvolver seus *sites*: antecipar o desejo dos usuários, criar consistência na visualização que atribua continuidade ao *site*, criar o conteúdo a partir da necessidade do usuário, convidá-los a experimentar e avaliar o *site*, criar um *site* fácil de atualizar, utilizar tipografias que facilitem a leitura, fornecer ferramentas que facilitem a navegação, utilizar gráficos e outros recursos multimídia com eficácia. Os autores destacam, por exemplo, que esses mesmos critérios podem ser aplicados a qualquer ferramenta de marketing utilizado pela empresa. No caso específico de *sites*, quando utilizados como uma das ferramentas de marketing, deve ser elaborado de forma a conduzir o usuário por todas as etapas do processo de compra com rapidez, facilidade e segurança.

2.5.4 Catálogos para internet

Os catálogos eletrônicos são ferramentas amplamente utilizadas e essenciais quando disponíveis no *site* da empresa, facilitando o processo de pesquisa dos clientes atuais e potenciais, conforme explicam Hutt e Speh (2002, p. 126). Os autores exemplificam a diferença entre o catálogo virtual e o impresso a partir da possibilidade de constante atualização, pois o impresso torna-se obsoleto com mais facilidade enquanto o eletrônico pode ser atualizado instantaneamente. Além desse benefício, os catálogos eletrônicos também podem fornecer dados técnicos detalhados sobre um produto. Grande quantidade de dados podem ser fornecidos por um catálogo a um custo muito menor pela internet do que se essas informações fossem impressas. Essa modalidade é muito utilizada pelo mercado editorial em função desses diferenciais.

Por meio do *e-commerce* também podem ser fornecidas informações ao cliente que estejam relacionadas ao negócio da empresa, sem caráter de venda. Por exemplo, as intranets podem fornecer ao cliente seu histórico de relacionamento com a empresa fornecedora, informando o volume de compras em quantidade e valor geral, ou separadamente por tipo de itens. Essa tática pode auxiliar o cliente a gerenciar a equipe de compras e seu estoque de maneira mais eficaz. As extranets, por sua vez, podem fornecer aos clientes as movimentações gerais no mercado realizadas por esse grupo de empresas conectadas àquela extranet, auxiliando as empresas no planejamento de seu negócio. Os *sites* corporativos também podem abrigar anúncios e notícias relativas ao segmento do negócio, a fim de que o cliente obtenha informações atuais a respeito de oportunidades e ameaças do mercado.

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 127) os clientes também podem contar com fóruns e comunidades eletrônicas disponíveis na internet, que reúnem informações do mercado envolvendo diversos fornecedores, como é o caso da Paper-Exchange.com, que reúne informações da indústria de papel. Nesse contexto, o fornecedor deve desenvolver táticas para se destacar em meio às demais empresas. Para o mercado editorial, o endereço eletrônico que mais se aproximaria desse conceito seria o PublishNews, que se autointitula o lugar

onde se lê o mercado editorial. O *site* dispõe de notícias, *clippings*, colunas, agenda, lista dos livros mais vendidos e uma *newsletter* semanal. Nele, os clientes podem escolher um serviço ou produto e ver a lista dos fornecedores disponíveis para tal. O guia compreende, por exemplo, fornecedores de *design* de capa, tradução, revisão, diagramação, produção editorial e gráfica. O PublishNews contém ainda um mural com os lançamentos de livros. É possível também contratar o *site* para a realização de anúncios publicitários.

Estrategistas sugerem que os operadores de *e-commerce* se associem de forma dinâmica com outros *sites* do mercado a fim de oferecer serviços de diferenciação como entrega e crédito. Além disso, Hutt e Speh (2002, p. 128) afirmam que os clientes exigentes buscarão variedade de produtos e, por isso, os *sites* também devem estar associados a outros mercados. Caso seja identificado, por exemplo, grupos de clientes que se comportam diferentemente, o operador deve buscar também configurar o *site* para atender de forma separada e especificamente cada grupo. Caso haja demanda no mercado, a empresa também pode realizar leilões *on-line*, buscando se preparar para gerir custos e eficiência em função desse modelo de comercialização.

A Editora JUERP, por exemplo, em seu endereço eletrônico, dispõe de um catálogo com todos os produtos da editora, formados por materiais didáticos para serem adotados por igrejas cristãs, em especial as evangélicas, em aulas de ensino religioso conhecidas como escolas bíblicas dominicais. Nesse mesmo catálogo, o cliente pode consultar uma matriz curricular, a qual ajuda a decisão do comprador indicando qual conteúdo é mais apropriado para sua faixa etária. Nessa mesma matriz, a JUERP indica qual a revista deve ser adotada em cada trimestre do ano. Assim, o cliente dispõe de uma visão completa do conteúdo abordado na escola bíblica dominical e também pode programar a compra de materiais conforme o cronograma sugerido por esta editora observável na Figura 4.

Figura 4: Exemplos de Matriz Curricular JUERP

BRINCANDO • MATERNAL - 0 a 2 anos				
PERÍODO (ANOS)	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
	CONCEITO / UNIDADE	CONCEITO / UNIDADE	CONCEITO / UNIDADE	CONCEITO / UNIDADE
2012	NATUREZA - 1 - Deus fez o mundo INDIVÍDUO - 2 - Como Deus me fez	DEUS - 3 - Deus me ama FAMÍLIA - 4 - Deus me dá uma família	PRÓXIMO - 5 - Deus me dá amigos IGREJA - 6 - Eu gosto da igreja	BÍBLIA - 7 - A Bíblia é o melhor livro JESUS - 8 - Jesus é o melhor amigo
2013	NATUREZA - 1 - O belo mundo de Deus INDIVÍDUO - 2 - Deus me fez	DEUS - 3 - Deus me dá todas as coisas FAMÍLIA - 4 - Eu tenho uma família	PRÓXIMO - 5 - Eu tenho amigos IGREJA - 6 - A Igreja é um lugar especial	BÍBLIA - 7 - A Bíblia é um livro especial
CRESCENDO • JARDIM DE INFÂNCIA - 3 e 4 anos				
PERÍODO (ANOS)	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
	CONCEITO / UNIDADE	CONCEITO / UNIDADE	CONCEITO / UNIDADE	CONCEITO / UNIDADE
2012	DEUS - 1 - Deus me ama FAMÍLIA - 2 - Deus me dá uma família	PRÓXIMO - 3 - Deus me dá amigos JESUS - 4 - Meu amigo Jesus	IGREJA - 5 - A Igreja é um lugar especial NATUREZA - 6 - O mundo que	INDIVÍDUO - 7 - Sou especial BÍBLIA - 8 - A Bíblia é um livro especial
2013	DEUS - 1 - Deus nos dá todas as coisas FAMÍLIA - 2 - A família é importante	PRÓXIMO - 3 - É bom ter amigos JESUS - 4 - Jesus é o Filho de Deus	IGREJA - 5 - A Igreja é um lugar especial NATUREZA - 6 - O belo mundo de Deus	INDIVÍDUO - 7 - Deus me fez BÍBLIA - 8 - A Bíblia tem lindas histórias
CAMINHANDO • PRÉ-ESCOLAR - 5 e 6 anos				
PERÍODO (ANOS)	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
	CONCEITO / UNIDADE	CONCEITO / UNIDADE	CONCEITO / UNIDADE	CONCEITO / UNIDADE
2012	DEUS - 1 - Deus cuida de mim NATUREZA - 2 - Deus fez tudo o que existe	INDIVÍDUO - 3 - Preciso aprender FAMÍLIA - 4 - Família, bênção de Deus	IGREJA - 5 - Igreja, família de Deus PRÓXIMO - 6 - Deus quer que ajudemos	BÍBLIA - 7 - Livro de histórias verdadeiras JESUS - 8 - Jesus, o melhor presente
2013	DEUS - 1 - Deus está perto NATUREZA - 2 - O mundo de Deus	INDIVÍDUO - 3 - Sou especial para Deus FAMÍLIA - 4 - A família é plano	IGREJA - 5 - Um lugar especial PRÓXIMO - 6 - Deus nos dá amigos	BÍBLIA - 7 - O livro de Deus JESUS - 8 - Quero ser como Jesus
APRENDENDO • ESCOLAR 1 - 7 e 8 anos				
PERÍODO (ANOS)	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
	CONCEITO / UNIDADE	CONCEITO / UNIDADE	CONCEITO / UNIDADE	CONCEITO / UNIDADE
2012	INDIVÍDUO - 1 - Sou especial para Deus INDIVÍDUO - 2 - Sou especial para minha família INDIVÍDUO - 3 - Estou crescendo	FAMÍLIA - 4 - Família, presente de Deus FAMÍLIA - 5 - Família que agrada a Deus	PRÓXIMO - 6 - A necessidade de ajudar o próximo	ATITUDES CRISTÃS - 7 - Personagens bíblicas e seus ensinamentos
2013	DEUS - 1 - Deus, o Poderoso Criador DEUS - 2 - Deus, o Amoroso Protetor DEUS - 3 - Deus, o Ajudador sempre presente	BÍBLIA - 4 - Bíblia, um livro especial BÍBLIA - 5 - Um livro para todos	IGREJA - 6 - A Igreja me faz bem IGREJA - 7 - O que posso fazer na igreja	JESUS - 8 - Adoração ao Filho de Deus JESUS - 9 - Os ensinamentos de Jesus

Nestas quatro faixas etárias, os temas são repetitivos, pois, a criança nesta fase de idade carece desse recurso para que o aprendizado se torne efetivo. No entanto, destaque-se que em cada uma das faixas os assuntos voltam, com aplicações e atividades diferentes, de acordo com a evolução da idade

Fonte: Baseado em Matriz Curricular JUERP.

2.5.5 A internet como canal de comercialização

Hutt e Speh (2002, p. 129) sugerem que os gestores de *e-commerce* avaliem esse canal a partir de alguns aspectos correspondentes. Por um lado, a eficiência da internet como um canal de comercialização pode ser verificada a partir dos impactos positivos ocasionados ao comércio, como a redução de custos de comunicação, monitoramento instantâneo do fluxo de produção e vendas, e melhoria no desempenho logístico. Por outro lado, as ações dos atuais intermediários do negócio podem ser expandidos, inalterados ou reduzidos, podendo provocar a desintermediação. Hutt e Speh (2002, p. 130) sugerem que é preciso verificar o quanto a internet agrega valor ao processo de comercialização como um canal alternativo. Até mesmo a formação do preço pode ser influenciada pela internet, tendo em vista que a oferta ilimitada de soluções concorrente pressiona a redução dos preços finais.

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 132), há quatro níveis de operação da comunicação de *e-commerce*. No primeiro caso, a empresa basicamente oferece informações em um catálogo de produtos digitalizado, sem utilizar-se de critérios predefinidos que auxiliem o visitante na busca por informações específicas de seu interesse. No segundo nível, o visitante tem mais possibilidades de busca por meio de critérios específicos e informações predeterminadas. No terceiro caso, ele dispõe de um autosserviço, em que são disponibilizadas informações voltadas especificamente para o usuário, conforme predefinições segmentadas. No último e mais completo nível, o usuário pode realizar, em um mesmo ambiente, todas as transações necessárias à comercialização: consulta, pedido, pagamento, acompanhamento e avaliação. Para estimular o uso, Hutt e Speh (2002, p. 133) sugerem que ele seja promovido por outros meios como a distribuição de panfletos em feiras e eventos. Segundo os autores, pesquisas revelaram que o volume de visita em *sites* está diretamente relacionada à promoção constante feita em outros veículos.

2.6 O MERCADO EDITORIAL RELIGIOSO

2.6.1 Transformações no mercado editorial religioso

Pesquisas acerca do setor editorial religioso – publicadas pelo Sindicato Nacional de Editores de Livros (SNEL) e pela Câmara Brasileira do Livro (CBL) em 2010 – revelam o percurso e as transformações do mercado editorial, identificando as novidades provocadas pelo segmento religioso. Olga de Mello (2011), em seu artigo publicado no jornal Valor Econômico, analisa os números do setor e avalia que o setor de livros religiosos foi o que mais cresceu em 2010. Mello (2011) destaca ainda que o total de vendas de livros no Brasil em 2010 foi de 437,9 milhões, do qual 202,6 milhões foram de livros didáticos e 74 milhões de livros religiosos. Quando comparados ao ano anterior, a proporção do crescimento é maior no segmento religioso (17,3%) do que no didático (15,42%).

Mello (2011) comenta o fenômeno incomum relativo à tiragem que tem sido praticada no segmento religioso. A tiragem comum praticada no mercado é de três mil exemplares iniciais para a obra de um novo autor de títulos de interesse geral. Nos livros do segmento religioso, que segundo Mello (2011) não obtinha tanto destaque nas vitrines das livrarias como tem hoje, esse número dificilmente seria maior, porém, o que se vê na última década é que as tiragens iniciais para novos autores religiosos estão muito superiores à média praticada no mercado. Por exemplo, “As chaves da perseverança”, do padre Juarez de Castro, lançado pela editora Lua de Papel, teve tiragem inicial de 50 mil exemplares. A tiragem de outros títulos como esse foram impulsionadas pelas 4 milhões de cópias vendidas de “Ágape”, do padre Marcelo Rossi, lançado pela Globo Livros, cuja tiragem inicial foi de 250 mil exemplares.

Segundo Mello (2011), o padre Fábio de Mello foi o precursor da emergente produção editorial religiosa, com o título “Carta entre amigos”, lançado pela Globo Livros. Sônia Jardim (2011, apud MELLO, 2011), presidente da SNEL, analisa que as igrejas continuam sendo os principais pontos de venda não só de livros evangélicos, mas também de bíblia, o livro mais vendido de todos os tempos. Em entrevista, o diretor da Globo Livros,

Mauro Palermo (2011, apud MELLO, 2011), informa que a alta tiragem de obras de novos autores, como o padre Marcelo Rossi, deve-se à visibilidade do autor no mercado, por meio de programas nos canais de rádio e televisão. Apesar de os *long-sellers*¹ serem comuns entre os romances, o diretor acredita que também pode haver *long-sellers* no segmento religioso.

2.6.2 A bíblia no mercado editorial

A bíblia é um produto editorial muito importante e comum a várias editoras, por isso, faz-se necessário mencionar esse produto. Durante o desenvolvimento desta pesquisa, foi possível observar que a bíblia pode existir em formato convencional ou em edições especiais direcionada a nichos diversos, como teólogos, casais ou o público infantil. Podem ser citadas diversas editoras que atuam com esse produto no mercado e que também são objetos de estudo desta pesquisa, como Thomas Nelson, Santuário e FTD, todas com edições distintas de bíblias. A FTD, por exemplo, aborda parábolas bíblicas em seus livros didáticos e paradidáticos para tratar temas de cunho moral e social, ainda que não explicita nem adote uma perspectiva religiosa em especial. A FTD tem ainda o compromisso ecumênico de inclusão social que justifica essa prática editorial.

2.6.3 Algumas práticas religiosas e processos de inserção na leitura

A disseminação da religiosidade comumente se dá não só por meio da tradição oral, que é transmitida hierarquicamente pelos líderes religiosos e parentes, mas também pelo estudo dos impressos disponíveis a respeito da religião. Um estudo, desenvolvido por Ana Maria Galvão e Sandra Silva, investigou a “influência das práticas religiosas pentecostais no processo de inserção de seus praticantes na cultura escrita” no qual foram entrevistados indivíduos do estado de Pernambuco, que passaram por uma mudança na prática da leitura após sua conversão ao crescente movimento pentecostal, durante o período compreendido entre 1950 e 1970 (GALVÃO E SILVA, 2007, p. 374).

¹ Livros de venda estabilizada, que sobrevivem a longo prazo.

Segundo Mafra (2001, apud GALVÃO E SILVA, 2007, p. 375) a origem do pentecostalismo se deu a partir de uma ruptura nas Igrejas Protestantes tradicionais em crítica aos excessivos formalismos. Esse fator auxilia a compreensão do crescimento do movimento pentecostal, pois o mesmo é tradicionalmente reconhecido pela informalidade e improvisação. No estudo de Galvão e Silva (2007) foi identificado que esses fatores, em geral, facilitam a ascensão de seus praticantes a cargos de liderança e da prática do ensino, já que neste ambiente há menores critérios de exigência e rigor.

As práticas religiosas evangélicas, principalmente pelas escolas bíblicas dominicais e das campanhas de evangelização, são um estímulo à leitura e à escrita. No caso do pentecostalismo, há ainda o fator *improvisação*, no qual é comumente dada a oportunidade aleatória, durante os cultos religiosos, para que as pessoas deem sua opinião, falem uma mensagem diante de um grupo ou cantem um hino. Essa ocorrência provoca nos indivíduos um senso de responsabilidade e de preparo, de forma que eles têm a necessidade de dominar um conceito ou um cântico para poder torná-lo público diante do grupo. Portanto, a vontade de estar preparado para improvisar adequadamente motiva os envolvidos no movimento pentecostal a buscarem mais conhecimento sobre os assuntos de interesse através da leitura, predominantemente de impressos com a temática religiosa.

Segundo a pesquisa desenvolvida por Galvão e Silva (2007, p. 374), o apoio da igreja às práticas de escolas dominicais, estudos paralelos aos cultos e as campanhas de evangelização foram mais impactantes para a mudança de uma condição de pouca leitura para um hábito de leitura mais constante entre os entrevistados. Nesse caso, se comparado com as leituras voltadas para a formação profissional, a religiosidade foi considerada mais estimulante à formação do hábito. Além disso, a facilidade de ascender para cargos de liderança dentro das igrejas pentecostais é um fator determinante no processo de inserção do indivíduo na leitura (GALVÃO E SILVA, 2007, p. 383).

Desse modo, as autoras acrescentam, conclusivamente, que:

No entanto, outros fatores como a escolarização, ainda que com algumas interrupções ao longo da trajetória dos sujeitos; a ocupação profissional, quando exerceram ocupações em que a prática da

escrita e a leitura eram necessárias; e a inserção na cultura urbana onde o impresso se encontra mais presente em todos os lugares, também foram fatores importantes para as experiências de letramento dos sujeitos. Podemos perceber também que a maioria de suas leituras e de seus escritos está diretamente relacionada à religiosidade, o que sugere que a conversão religiosa [...] foi decisiva para uma reorganização de sua vida em relação à inserção e à participação no mundo da escrita. [...] Por outro lado, os depoimentos dos entrevistados expressam que a aproximação com a cultura escrita foi marcada por um grande esforço, sobretudo, autodidata. (GALVÃO E SILVA, 2007, p. 400)

Dessa forma, é importante que o gosto pela leitura já esteja instalado no indivíduo para que o hábito cresça instantaneamente quando for estimulado com apoio da religiosidade, da escolaridade, dos parentes ou até mesmo pela formação profissional. Esse fato se deve à observação de que a posse de muitos livros não está obrigatoriamente relacionada ao intenso hábito da leitura, e vice-versa. O importante é que existe um incentivo à leitura em entidades religiosas.

Portanto, o papel, revelado por essa referência teórica, que as instituições podem exercer sobre os indivíduos é uma evidência de que as negociações de impressos religiosos podem ser mais interessantes quanto a diversos aspectos se as mesmas estiverem sendo aplicadas ao cliente jurídico, ou seja, a instituições religiosas, igrejas e seminários, por exemplo. Questões como a lucratividade da editora, o ganho na venda de grandes volumes e a frequência de operações comerciais podem estar mais consolidadas no comércio B2B.

2.6.4 Motivos para a prática da leitura – a partir de um estudo de caso do segmento cristão

Em 2008, Whaner Endo compilou, no relatório final de sua dissertação defendida na Universidade Metodista de São Paulo, o grau de importância da leitura para uma pessoa que se diz evangélica. Consta como resultado de sua pesquisa o fato da leitura ser considerada: fonte de conhecimento para a vida (47%); fonte de atualização profissional (15%); fonte de conhecimento para os estudos (9%); uma atividade interessante (9%); e uma prática obrigatória (3%). A partir desses dados específicos, é possível deduzir que as pessoas que possuem um envolvimento com uma prática religiosa qualquer com forte

fundamento na tradição oral e escrita, como é o espiritismo, o catolicismo e o cristianismo, devem ter um hábito de leitura maior do que o da média do brasileiro. Diante desse aspecto, identifica-se o alto grau de influência da religião no hábito de leitura dos indivíduos pela característica do livro que lhes agrada, que é o aspecto de ser primeiramente uma fonte de vida.

Endo (2008) salienta ainda a operação envolvendo a editora Thomas Nelson e a Ediouro, com os seguintes dados:

Um **terceiro momento** pode ser definido pela chegada das editoras de fora do segmento editorial evangélico brasileiro, por meio da compra de empresas ou de *joint venture*, já no começo deste século. Exemplos desse novo momento são: a compra da Editora Vida pela Editorial Peniel, da Argentina; a associação entre a Editora Hagnos (mercado evangélico) e a Landscape (mercado secular) e a *joint venture* entre a Ediouro e a Thomas Nelson (TN) – a maior editora evangélica dos EUA, 6ª maior editora americana, fundada em 1798 com faturamento anual de mais de US\$ 250 milhões – criando assim a Thomas Nelson Brasil (TNB). Interessante salientar que, nessa sociedade entre a Ediouro e a TNB, 65% do capital pertence à empresa brasileira. (ENDO, 2008, p. 10)

Nesse sentido, a escolha dos impressos a serem lidos entre os evangélicos revela a presença de autodidatismo, através do qual o leitor escolhe aquilo que vai ler de acordo com seu interesse e com a expectativa de contribuição do impresso para sua vida. Portanto, o consumo desse público está relacionado à compra por impulso. Esse aspecto revela a importância da editora em ter uma ampla rede de logística e de distribuição, preços acessíveis, impressos com temáticas abrangentes, que atendam a uma necessidade geral da sociedade, e específicas, que sejam direcionadas a situações menos frequentes na sociedade e que atenda a uma demanda do mercado, conforme a citação de Endo (2008).

2.6.5 A motivação econômica nas instituições religiosas

No estudo “‘Segurando a mão de Deus’: Organizações religiosas e o apoio ao empreendimento”, dos professores Maurício Custódio Serafim, Ana Cristina Braga Martes e Carlos L. Rodriguez, investigaram-se os mecanismos de apoio que duas organizações religiosas, uma católica e outra evangélica, proporcionam em três dimensões: a informação, a formação e a motivação.

Apesar de terem sido verificadas ações de motivação econômica e formação de capital social resultantes da relação de pertencimento às organizações, também foi verificada diferença no entendimento do conceito de sucesso econômico e na dinâmica das redes sociais (SERAFIGIM et al, 2001, p. 217).

Ao relacionar dinâmica empresarial à da religião, Serafim e outros (2011 p. 217) resgatam fundamentos de dois estudiosos da sociedade. Por um lado, Max Weber (2005, apud SERAFIM et al, 2011, p. 218) diz que "valores conformam ações e afetam processos econômicos", reforçando a ideia de racionalidade, de empreendimento e de comportamento humano, estimulados pelo ascetismo religioso. Por outro lado, Emile Durkheim (1978, apud SERAFIM et al, 2011) diz que as comunidades religiosas exercem um papel que garante a coesão social. Isso se dá em função de um conjunto de práticas realizadas a partir de relações solidárias e laços sociais que precedem o contrato. Além disso, segundo os autores, pesquisas revelam que tais práticas relacionadas às comunidades religiosas geram impactos positivos no empreendedorismo. Com o crescimento do movimento pentecostal no Brasil, os autores afirmam que a Igreja Católica buscou inovar a formação de capital social com a oferta de palestras, cursos e projetos voltados para a orientação financeira das famílias, a fim de evitar a perda de fieis.

Serafim e outros (2011, p. 218) analisaram a forma como as instituições religiosas apoiam, material e simbolicamente (pelo discurso), o crescimento empresarial dos fieis. Os autores avaliaram as diferenças encontradas na maneira com que cada instituição atua nessa prática, não tendo sido identificado uma tipologia natural à iniciativa das instituições. A religião, na perspectiva da sociologia econômica, é entendida como uma prática social relacionada aos aspectos do trabalho, do consumo e do negócio, mas não como um conjunto de ideias relacionadas à transcendência. As ações econômicas e as práticas sociais e religiosas estão imersas em um mesmo espaço social, sendo a iniciativa econômica de empreendedorismo estimulada pelas relações interpessoais e por aspectos socioculturais. É possível observar a prática empreendedora a partir de dois aspectos: a estrutura social e a cultura religiosa. Enquanto uma é organizada pela instituição religiosa, a outra

atribui valor ao empreendedorismo, guiando-o por meio de uma linha doutrinária (SERAFIM et al, 2011, p. 219).

Os autores esclarecem que nas redes sociais pode ocorrer tanto relações formais como informais, podendo a rede também aumentar de tamanho conforme a associação de mais membros, elevando a solidificação de valores, reforçando os laços de pertencimento dos indivíduos e estimulando as relações e as atividades dos indivíduos, inclusive as de caráter econômico. Portanto, o pertencimento a uma determinada rede social significaria o porte de capital facilitador de relações e ações. As redes podem ser organizadas estruturalmente a partir de uma perspectiva de "fechamento" em que os laços sociais são estritamente regidos por normas que estimulam a credibilidade e a lealdade, ou de "apropriação" em que uma organização, originalmente concebida para um determinado fim, passa a ser parcial ou totalmente ressignificada pelos usuários, tornando-se uma estratégica fonte de capital social para outras finalidades. (SERAFIM et al, 2011, p. 220).

A ressignificação exposta anteriormente pode ser observada na Editora Viva Luz, estudada nesta pesquisa, a qual, guiada por uma linha doutrinária, tem a sua prática empreendedora (o mercado editorial) é afetada pelas suas ações, que por sua vez, estão conformadas aos valores religiosos da editora. Este fenômeno pode ser observado quando o funcionário da editora revela que os direitos autorais das obras psicografadas são todos revertidos para obras de ação social, ou seja, trata-se de um valor cultural religioso que precede o contrato e implica diretamente na prática empreendedora.

É possível observar que, dentre os recursos disponibilizados pela instituição religiosa, os aparelhos de comunicação, sobretudo o livro religioso, podem ocupar um lugar de destaque estratégico. Além do livro, podem ser mencionados também seminários, cursos e palestras, como atividades que também podem ser aplicadas como ferramentas em si mesmas, ou com o suporte de materiais editoriais, na formação do capital social. Com isso, sugere que o aumento verificado na produção editorial voltada para as instituições religiosas dá-se, além de outros motivos, pela importância da igreja como organizadora de uma rede social formadora de capital, baseado no fluxo de

informação, conhecimento, poder e apoio intrínseco ao capital social. Portanto, a elevação das produções editoriais no meio religioso pode ser interpretada como uma economia segmentada no meio religioso, que emerge a partir de uma prática estimulada nessa rede social, com o fim de disponibilizar recursos específicos ao grupo. No entanto, nem toda rede social religiosa utiliza as mesmas ferramentas e, por isso, também não obtém os mesmos resultados se comparados a outros grupos sociais. (SERAFIGIM et al, 2011, p. 221-222).

3 METODOLOGIA

Este estudo é uma pesquisa exploratória de caso múltiplo de cunho qualitativo com entrevistas em profundidade. O estudo de caso é um dos mais relevantes tipos de pesquisa qualitativa no âmbito educacional, pois a pesquisa qualitativa é desenvolvida por meio de "interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, não admitindo visões isoladas" (TRIVINOS, 1987, p. 137), uma vez que as hipóteses e os esquemas de inquisição não são previamente definidos. A coleta de dados pode ser feita, dentre outras formas, por meio de "questionários 'neutros', que adquirem vida definida quando o pesquisador os ilumina com determinada teoria" (TRIVINOS, 1987), tal qual foi realizado no presente estudo sobre o mercado editorial religioso corporativo. Sumariamente, o estudo de caso é considerado uma análise da unidade de um objeto, a partir de sua natureza e sua abrangência, com um suporte teórico que orienta o trabalho do investigador. (TRIVINOS, 1987)

Este estudo representa, portanto, a estratégia recomendada por teóricos quando há questões do tipo *como* e *por que*. Além disso, também leva-se em consideração o fato de o pesquisador deter pouco controle sobre o evento pesquisado, sobretudo quando se trata de "fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real" (YIN, 2001, p. 19), para a elaboração de uma pesquisa como esta, que é um estudo de caso. Nesse contexto, o estudo de caso constitui uma estratégia de pesquisa muito aplicada em situações como estudo organizacional e gerencial, contribuindo, de forma distinta, para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais e sociais. Esse tipo de estudo também tem sido amplamente utilizado em pesquisas nas áreas de administração, trabalho social e planejamento. Desse modo, essa estratégia contempla temas que apresentam necessidade evidente de compreensão de fenômenos sociais complexos. Portanto, o estudo de caso permite investigar características relevantes de um evento da vida real, como processos organizacionais e maturação de alguns setores, como é o caso da complexidade intrínseca ao mercado editorial religioso no Brasil, abordado nesta pesquisa no âmbito B2B. (YIN, 2001, p. 20 e 21)

Neste "estudo comparativo de casos" — também chamado de "caso múltiplo" —, foi estabelecida a comparação entre quatro editoras, de modo a promover o enriquecimento da pesquisa qualitativa, por meio da descrição, explicação e comparação. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, verificando-se, dentre os textos disponíveis no mercado, aqueles que se relacionassem com a temática do mercado editorial corporativo religioso, que pudessem contribuir com a atual pesquisa e cujas implicações teóricas complementassem diretamente a temática desenvolvida. Após a seleção dos textos, foi realizada uma leitura crítica concomitantemente à produção do capítulo referente à discussão teórica. (TRIVINOS, 1987, p. 136 e 137)

Considerando-se que a temática escolhida trata especificamente das práticas do mercado editorial corporativo religioso, a bibliografia encontrada direcionada a esse tema foi quase nula. É possível observar que, apesar da especificidade do tema, ele pode ser considerado um conjunto de três subtemas que se tangenciam: (1) as práticas do mercado corporativo, (2) a indústria editorial e (3) o livro religioso. Portanto, metodologicamente, buscou-se adotar as referências bibliográficas relativas a esses subtemas que, de forma estratégica, implicassem diretamente no tema principal. A questão do mercado organizacional, por exemplo, tem implicações diretas nas estratégias das editoras pesquisadas em meio às suas negociações com outras empresas, como livrarias e instituições religiosas, cuja relação é objeto de estudo desta pesquisa. A indústria editorial também foi estudada a partir das informações obtidas em órgãos de referência em pesquisa e estudo sobre o mercado do livro, como publicações da ABL, da PublishNews etc. A questão do livro religioso no mercado complementou a pesquisa.

A ocorrência da Bienal durante a produção desta pesquisa foi um fato não planejado e uma oportunidade para que fosse realizada uma "análise situacional" como forma de coleta de dados, a qual é desenvolvida em meio a um evento específico de uma empresa. Assim, deu-se início à pesquisa empírica. Durante a Bienal foi possível realizar observação não participante para verificar o posicionamento de mercado das editoras, observando a maneira com que elas estavam fisicamente dispostas por meio de seus

estandes. Além disso, estabeleceu-se um contato, ainda que inicialmente superficial, com as editoras e com as pessoas diretamente envolvidas em atividades relacionadas ao tema da pesquisa, que é o relacionamento B2B entre das editoras com seus clientes. (TRIVINOS, 1987, p. 136)

A partir desse primeiro contato, foram selecionadas as editoras que integrariam o estudo de caso múltiplo bem como também as pessoas que seriam entrevistadas de maneira aprofundada. Após a visita à Bienal e a seleção das editoras que integrariam a pesquisa, as *homepages* (*sites*) dessas editoras foram alvo de análise para que fossem descritas as estratégias de relacionamento B2B das editoras estudadas em seu canal virtual de comunicação. O método de estudo de caso tem como objetivo colher dados de natureza qualitativa, buscando identificar uniformidade nos dados obtidos e a possibilidade de categorização dos mesmos. Posteriormente, a contextualização e a análise das características de cada caso estudado ganham forma mais facilmente, que é o que pode ser observado nos quadros comparativos e em suas análises (BARROS, 2005, p. 216 e 217). Paralelamente ao estudo de caso, esta pesquisa realizou entrevistas em profundidade com funcionários das editoras, dessa forma, pretendendo identificar “as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos” (BARROS, 2005, p. 63).

A entrevista em profundidade leva em consideração a fala e a capacidade de articulação e recordação dos entrevistados. Para que se evite a unilateralidade, baseada somente na fala dos entrevistados, esta pesquisa também apresenta análise do *site* (endereço eletrônico) das editoras escolhidas para alcançar uma concepção mais fiel para este estudo de caso múltiplo. As entrevistas em profundidade consistiram em uma conversa de voz feita pelo programa Skype, gravadas em áudio no formato mp3 por meio de um programa de registro de áudio para computador. O roteiro das entrevistas foi desenvolvido concomitantemente à produção do capítulo da discussão teórica e encontra-se no anexo deste estudo. Com isso, as perguntas relacionam-se diretamente ao que foi revisado na discussão teórica, com o intuito de realizar uma análise comparativa com os principais pontos propostos pelos teóricos e a prática do mercado, apresentado na fala dos entrevistados. Por fim, a partir da

fala dos entrevistados — selecionados em função do envolvimento com projetos de produção editorial no âmbito do segmento religioso e corporativo da editora em que trabalham — foi possível realizar a análise do discurso de cada um (TRIVINOS, 1987, p. 136).

4 PESQUISA, RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico, serão discutidos os resultados obtidos por meio da visita à Bienal do Livro, da observação dos *sítes* das editoras escolhidas para entrevista e da análise das entrevistas realizadas em profundidade.

4.1 A VISITA À BIENAL DO LIVRO

A Bienal do Livro é um grande evento literário realizado em diversos lugares do Brasil pelo Ministério da Cultura em conjunto com os órgãos e às secretarias governamentais da localidade, conforme informações obtidas no endereço eletrônico do evento. A 16ª Bienal do Livro, que ocorreu no Rio de Janeiro entre 29 de agosto e 8 de setembro de 2013, representa uma grande oportunidade de aproximação entre os produtos e os consumidores de livros, incluindo os clientes B2B. Diante da oportunidade de aproximação com os gestores que estão atuando hoje no mercado do livro no segmento religioso, a realização da visita ao evento possuía, basicamente, o objetivo de conhecer as editoras e os gestores atuantes nesse mercado, além de explorar suas relações com o mercado. Entretanto, além de simplesmente conhecer os expositores do segmento religioso, foi possível também, de forma inicial, observar a forma de apresentação e atuação dos gestores. Alguns deles, em uma breve entrevista, forneceram informações que auxiliaram o entendimento da amplitude de atuação das editoras. A partir desse contato inicial com as editoras na Bienal, foram escolhidas quatro delas, de acordo com a disponibilidade, para participarem da entrevista em profundidade, que serão expostas ainda neste capítulo. As editoras escolhidas foram FTD, Viva Luz, Santuário e Thomas Nelson.

A feira era constituída de três galpões interligados, que possuíam estandes de editoras de diferentes portes. Porém, foi possível observar a predominância da seguinte organização espacial: o primeiro galpão com autores independentes e editoras pequenas, o segundo com grandes editoras, e o terceiro com livrarias e distribuidores de diferentes portes. Foram identificados estandes de empresas que atuam no segmento religioso em todos os três galpões. A visita foi realizada no dia 7 de setembro, das 12h às 19h.

Após sete horas de consulta e um total de 20 estandes visitados, foi possível listar 14 editoras que exercem atividades, exclusivas ou não, do segmento religioso de livros, conforme o quadro 2. Além disso, foram coletadas informações iniciais a respeito das editoras observadas, que serão pontuadas nos tópicos dedicados a cada uma, em que foi desenvolvido uma breve análise a partir das informações colhidas nas entrevistas realizadas na própria bienal. Além das informações, também foram obtidos dados nos *sítes* das empresas.

Quadro 2: Lista de editoras contatadas na Bienal por segmento religioso

EDITORAS CONTATADAS NA BIENAL	SEGMENTO RELIGIOSO
IRH Press	Outro (convergência de todas)
Nosso Lar	Espírita
Swedenborg Obras	Evangélico
Madras	Maçom
Central Gospel	Evangélico
Editora Vozes	Outro (sem definição)
Editora FTD	Católico
Editora Viva Luz	Espírita
Editora Paulinas	Católico
Editora Thomas Nelson	Evangélico
Planeta	Evangélico
Editora Santuário	Católico
Casa Publicadora das Assembleias de Deus – CPAD	Evangélico

Com o objetivo de estudar o mercado B2B do segmento editorial religioso, optou-se por analisar quatro empresas expositoras na bienal do livro, que foram contatadas durante a visita ao evento. São elas: Editora FTD, Editora Thomas Nelson, Santuário e Editora Viva Luz. A escolha se deu em função de cada uma das empresas atuarem no mercado editorial vinculadas a uma religião específica. Desse modo, a FTD e a Santuário foram escolhidas por sua atuação fundamentalmente católica; a Thomas Nelson, por representar o segmento evangélico; a Editora Viva Luz, por atuar no segmento espírita. O

critério de escolha das editoras também levou em consideração a disponibilidade dos gestores em participar da entrevista.

Quadro 3: Lista de editoras escolhidas para entrevista em profundidade

EDITORAS ESCOLHIDAS PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
Segmento religioso	Católico	Católico	Espírita	Evangélico

4.1.1 Editoras visitadas na Bienal

4.1.1.1 IRH Press – Happy Science do Brasil

No primeiro galpão – dos autores e editoras pequenas – encontrava-se a Editora IRH Press, que funciona a serviço da instituição *Happy Science*, pertencente ao mestre religioso Ryuho Okawa, autor de mais 700 livros e palestrante em mais de 1.400 ocasiões. Essas informações foram obtidas em entrevista com os representantes presentes no estande, membros antigos e experientes dessa instituição, e que estavam trabalhando voluntariamente no estande pela causa da editora.

A Happy Science é uma instituição filosófico-religiosa autônoma, que se fundamenta em princípios propagados por diferentes personalidades, como Sócrates, Confúcio, Buda e Jesus Cristo, propondo a unificação de todas as religiões com a intenção de encerrar os conflitos provenientes da diferença entre elas, conforme relatou um dos entrevistados. Ainda segundo o mesmo entrevistado, os livros da IRH Press podem ser encontrados em qualquer livraria e não têm um segmento religioso específico como público-alvo. Informou também que há diferentes segmentos religiosos dos quais os membros da instituição *Happy Science* são provenientes, mas isso não significa que esses segmentos, como instituições religiosas e clientes corporativos, adquiram os produtos desenvolvidos pela instituição de Ryuho Okawa. No estande, diferentes produtos estavam à venda, como livros, CDs e DVDs.

4.1.1.2 Editora e Associação Espírita Nosso Lar

A Associação Espírita Nosso Lar estava presente para divulgar a sua publicação com autoria do Tio Raul, que criou histórias infantis para serem usadas em uma escola de evangelização chamada A Caminho da Luz, fundada há 61 anos e que pertence a esta associação. Segundo um representante de vendas presente no estande, este autor desenvolveu histórias e projetos que eram utilizadas pela sua esposa, a Sra. Olívia, durante as aulas de evangelização com o objetivo de estimular o desenvolvimento moral da criança. O entrevistado informa também que, após o falecimento do autor e de sua esposa, o filho do casal concedeu as obras para a Editora Atheneu fazer a publicação, mas atualmente, elas são editadas pela Associação Espírita Nosso Lar. Ao todo, foram editadas dez histórias em um mesmo livro, intitulado *Histórias do Tio Raul*. O livro contém um CD com as mesmas histórias contadas oralmente e concorrerá ao Prêmio Jabuti nos critérios de melhor ilustração e melhor livro infantil.

Os vendedores presentes informam que o público alvo para a venda corporativa dos livros do Tio Raul são as instituições religiosas espíritas. Além disso, qualquer livraria, de modo geral, ou outra entidade religiosa que se interessar pode adquiri-lo para revenda. Porém, os representantes explicam que nem todos os clientes corporativos interessados em histórias infantis que abordam os aspectos morais têm ampla aceitação pelas histórias do livro do Tio Raul, por verificarem em algumas das histórias a abordagem das temáticas religiosas espíritas, como a questão da reencarnação. Isso se dá especificamente nos casos em que esses princípios sejam diferentes daqueles do cliente.

4.1.1.3 Editora Swedenborg Obras

A Editora Swedenborg Obras traduz e publica as obras do escritor sueco Emanuel Swedenborg, que viveu no século XVII. Além de escritor, ele também acumulava outros títulos, dentre eles, o de cientista, filósofo e teólogo, segundo o entrevistado, um representante da editora presente na Bienal. No estande, a editora optou por expor somente as obras de caráter teológico de Swedenborg,

apesar de também possuir os títulos que tratam de outros temas, como engenharia, matemática e filosofia, todos de Swedenborg. O entrevistado explica que o autor produziu seus textos de cunho teológico por meio do que chama de inspiração divina e que os mesmos seriam utilizados, futuramente, para a fundação de uma nova igreja cristã. Foi então que surgiu a chamada Nova Igreja, que segue a doutrina evangélica e se baseia, principalmente, na bíblia e nos escritos de Swedenborg. No estande, os expositores eram representantes voluntários e membros da referida igreja.

Segundo o mesmo entrevistado, a Editora Swdenborg participa pela primeira vez da Bienal nesta edição do evento. Os representantes de vendas explicam ainda que a venda dos materiais impressos, tanto ao mercado consumidor quanto ao mercado organizacional, é realizada no endereço da igreja, localizada em Campo Grande, no estado do Rio de Janeiro. Além da editora estar orientada para venda à entidades religiosas, ela também atua no mercado cultural por meio de centros culturais e faculdades que levam o nome do escritor. Esses outros segmentos do negócio estão localizados em diversos países do mundo, mas, principalmente, na Europa.

Ao todo, Emanuel escreveu 90 obras, conforme declara o entrevistado, tendo publicado apenas 14 delas ainda em vida. Tendo em vista que suas obras são de domínio público e que os originais foram escritos em outras línguas, como o inglês, cabe à editora os direitos autorais das traduções publicadas. Segundo o mesmo entrevistado, a editora possui amplo alcance no mercado corporativo, com acesso às entidades de diferentes segmentos culturais, acadêmicos e religiosos, como as evangélicas e as espíritas. O representante alega que o relacionamento corporativo da editora Swdenborg se trata, não só da venda de produtos impressos, mas também da realização de palestras e oferta de cursos teológicos.

4.1.1.4 Editora Madras

A Editora Madras, segundo o gestor de marketing que foi entrevistado, é a maior editora maçônica do país. Além do segmento religioso, ela também publica em segmentos diversos, como obras com temáticas místicas, espíritas, umbandistas, budistas, filosóficas, sobre sexualidade, temáticas infanto-juvenis

e ainda sobre bandas musicais populares. Segundo o gestor, os produtos da editora podem ser encontrados amplamente nas livrarias em geral e nas livrarias específicas de cada segmento religioso, como livrarias espíritas, maçônicas e budistas.

4.1.1.5 Editora Central Gospel

A Editora Central Gospel atua no mercado evangélico e, quando questionado sobre o relacionamento da editora com o mercado corporativo, o gestor de marketing entrevistado informou que a empresa, por se tratar de uma editora que vende direto para o consumidor final, estabelece estratégias diferentes através de três canais de relacionamento: loja, internet e telefone. O gestor também lista as três relações existentes no negócio da empresa: (1) relação com o cliente final, (2) relação com os distribuidores e as livrarias em geral e (3) relação com as igrejas. Com isso, em cada relação são formuladas estratégias e linguagens diferentes.

4.1.1.6 Editora Vozes

A Editora Vozes é uma editora católica, fundada por freires, segundo um promotor e um supervisor de vendas. A editora possui um segmento multicultural com produtos sobre temáticas variadas, como filosofia e teologia. Apesar de haver obras que tratam de temas como catequese e liturgia, a editora não possui uma identidade orientada unicamente para uma religião específica. Além do público em geral, a editora fornece materiais a serem utilizados em cursos teológicos para as instituições de ensino religioso.

4.1.1.7 Editora Paulinas

A Editora Paulinas possui a orientação de evangelizar através do meio de comunicação impresso com o intuito de usar essa ferramenta a serviço da vida, segundo o representante de vendas que foi entrevistado. As obras publicadas pela editora, além das temáticas religiosas, apresentam temas voltados para a família, a filosofia, a infância e a juventude. A editora atua com produção de livros religiosos de interesse geral e paradidáticos para escolas e universidades. Quanto à distribuição da editora, o representante informa que ela é feita amplamente em diversas localidades do Brasil. Segundo ele, o

público-alvo da editora Paulinas é formado por padres, pessoas religiosas, leigos, responsáveis por paróquias e também estudantes acadêmicos.

4.1.2 Editoras visitadas escolhidas para o estudo

4.1.2.1 Editora FTD

O estande da Editora FTD, que é uma editora católica, continha apenas livros didáticos e paradidáticos sendo expostos na Bienal, uma vez que ela também participa de eventos voltados para o mercado religioso, nos quais expõe os livros de ensino religioso. Segundo o divulgador entrevistado, a editora não adota expressamente a perspectiva da religião católica nos livros, sobretudo, por se tratar de produtos alinhados com as diretrizes do Ministério da Educação do país, atendendo ao critério da liberdade religiosa, e por estar relacionada ao compromisso ecumênico da obra, promovendo a inclusão social pela não abordagem de uma religião específica. Portanto, a FTD é uma editora que opta por não apresentar uma identidade expressamente orientada para um único segmento religioso específico e é líder no fornecimento de livros didáticos e paradidáticos para escolas e faculdades.

O divulgador explica ainda que as instituições de ensino buscam adquirir livros didáticos e paradidáticos que não adotem uma perspectiva religiosa específica, e, por isso, a FTD produz materiais em sintonia com essa prática do mercado. Independente do posicionamento religioso na qual a editora está alicerçada, os pedagogos e os professores buscam avaliar a qualidade do material. O mesmo entrevistado informa que, atualmente, há livros que utilizam parábolas bíblicas para abordar temáticas como os valores morais e sociais, porém, com o cuidado de adequar a linguagem para o cliente demandante sem retratar uma religião específica. Isto se dá, explica o divulgador, em função dos clientes finais dos livros (alunos e pais de alunos de escolas) adquiridos por clientes corporativos (instituições de ensino), que possuem perspectivas religiosas diferentes da católica, em especial os protestantes que são os mais ativos nesta prática. Segundo o divulgador, eles avaliam a fundamentação religiosa presente no livro, alertando a editora a respeito dos materiais que privilegiem uma única doutrina e possam estar se distanciando do compromisso da liberdade religiosa. O divulgador exemplifica essa situação

através do caso de textos que falam de Maria, a mãe de Jesus. Se o texto for construído nomeando-a como Virgem Maria, conforme a perspectiva da religião católica, certamente haverá rejeição por parte dos clientes finais que tenham princípios protestantes. Portanto, a FTD opta por ser menos específica quanto a uma abordagem religiosa, a fim de alcançar maior público no mercado de ensino religioso.

O entrevistado informou que a FTD é líder no mercado de educação infantil do primeiro ao quinto ano do ensino regular e que a participação da editora no mercado de ensino religioso é muito menor do que nos outros segmentos de ensino, como o de história e geografia, por exemplo. Essa liderança de mercado varia para cada estado no Brasil. Considerando que os produtos da FTD são voltados para o ensino e para a faixa etária do público de sala de aula do primeiro ao quinto ano, eles não concorrem diretamente com outras editoras que publicam obras no segmento religioso voltados para o interesse geral de qualquer faixa etária, que não são livros didáticos nem paradidáticos do ensino religioso.

A FTD, segundo o divulgador, possui cotas de divulgação utilizadas para propaganda em escolas. Após a divulgação, a escola analisa o material e decide se quer adotá-lo ou não. Pode ocorrer de diferentes reuniões serem realizadas separadamente para a divulgação dos produtos da FTD em função de estarem voltadas para um específico influenciador da compra, por exemplo, uma reunião para a divulgação aos professores e outra aos coordenadores pedagógicos. A realização de diferentes apresentações, elaboradas especificamente conforme os critérios de interesse de cada área de atuação dos influenciadores da compra, revela que a FTD exerce a prática sugerida pelos teóricos pesquisados neste estudo, os quais informam que essa é uma prática estratégica do mercado B2B, tendo em vista que um único processo de compra simples pode passar por diversas áreas de influência, além do próprio setor de compras.

4.1.2.2 Editora Viva Luz

A Editora Viva Luz é uma empresa que atua no segmento religioso de livros espíritas e que trabalha em parceria com diversas editoras pequenas

desse segmento, publicando obras com o intuito de divulgar a doutrina espírita, segundo a representante de vendas. A empresa não possui uma loja própria para venda direta ao cliente final e, por isso, a venda das obras é realizada por distribuidores, livrarias, centros espíritas e federações religiosas. Além desses clientes corporativos, dependendo do porte da empresa compradora, a venda também é realizada por meio de canais de atendimento, como o endereço eletrônico e o contato telefônico da editora.

Segundo a entrevistada, todos os direitos dos livros publicados pela editora Viva Luz que tenham sido psicografados são revertidos em doações à instituições beneficentes, com o intuito de preservar unicamente o interesse em divulgar a doutrina espírita, buscando, desse modo, desvincular a prática da fé do lucro de mercado. Por essa razão, explica, os autores também exercem outras atividades profissionais remuneradas e produzem obras de sua própria autoria como formas de obter seus recursos financeiros. A editora Viva Luz publica somente obras que estejam em sintonia com os propósitos da empresa, ou seja, a doutrina espírita. Segundo a entrevistada, são publicadas somente aquelas obras nas quais o conselho editorial acredita que agregará valor ao negócio da empresa, de forma que nem todos os originais enviados à editora são publicados após passarem por um processo de seleção editorial. Quanto a isso, a representante explica que um autor pode solicitar à editora que a publicação de sua obra seja financiada pelo próprio autor, no entanto, esse financiamento não garante que o livro seja publicado pela editora.

4.1.2.3 Editora Santuário

A Editora Santuário possui 113 anos de existência e atua no segmento católico, sobretudo voltado para o nicho dos fieis à Nossa Senhora Aparecida. O seu estande contava com diversos promotores de venda para atender os visitantes. Na internet, a editora possui um canal totalmente integrado às mídias relacionadas à santa, como jornais impressos, rádio, televisão e ao próprio santuário de Aparecida, localizado no estado de São Paulo.

4.1.2.4 Editora Thomas Nelson

A Thomas Nelson atua no segmento cristão, sobretudo voltado para o nicho evangélico. Durante a Bienal, a editora integrava o estande da Ediouro, que possui, além desta, outras editoras vinculadas ao seu grupo editorial. Apesar de haver outras editoras no grupo, a Thomas Nelson possuía disposição e espaço físico privilegiado no estande do grupo, conferindo maior destaque à mesma.

4.2 A INTERNET COMO CANAL DE COMUNICAÇÃO NAS EDITORAS ESCOLHIDAS

O comércio virtual é uma prática na sociedade brasileira que alcançou amplamente o mercado editorial religioso. A fim de identificar como essas lojas virtuais estão configuradas, neste tópico são analisadas as lojas das editoras selecionadas para o estudo.

4.2.1 Análise do canal virtual de comunicação das editoras do estudo

4.2.1.1 Editora FTD

A Editora FTD dispõe de uma *homepage* (um *site* principal) que também disponibiliza, ao final de sua página principal, com pouco destaque, *links* que conduzem o internauta à visita da página institucional da editora em outros endereços eletrônicos como: Facebook, Twitter, Youtube e LinkedIn. Não há um *link* que direcione o leitor para a comunidade virtual de leitores do Brasil, a Skoob, onde é possível que cada usuário cadastre qualquer obra literária em diversas categorias como "já lidas", "lendo", "vai ler", "relendo", "abandonou", "resenhas" e "avaliou". Assim, é possível indicar ou criticar obras por meio das informações disponibilizadas nessa rede. Apesar de a *homepage* da FTD não conduzir o internauta ao Skoob, após uma busca por publicações dessa editora na rede Skoob, foram encontrados 1.344 obras da FTD à venda, entre livros novos e usados.

Inicialmente, a análise partiu do visual das cores predominantes na *homepage* da Editora FTD, que se destacam por serem as mesmas cores da logo da empresa, que são azul, cinza e branco. No topo da *homepage*, há um

primeiro menu, com menos destaque do que o segundo menu, contendo opções que conduzem o internauta a diversos caminhos, como: o Grupo Marista, que é um instituto dedicado à educação de crianças e jovens; as notícias da editora; os eventos; os livreiros; a imprensa; o atendimento, assim como a um item específico para os interessados em trabalhar na editora. Nesse mesmo menu superior, à direita, há o telefone gratuito para contato com a FTD, conforme é possível observar na figura 5.

Figura 5: Recorte 1 do *site* da Editora FTD



Fonte: <http://www.ftd.com.br>

O segundo menu de opções do *site* da FTD possui maior destaque do que o primeiro, já que o tamanho das letras é maior e ele está localizado ao lado e na mesma direção da logo da editora. Nesse menu de maior destaque, o *site* disponibiliza botões para os seguintes assuntos: didáticos, com todas as matérias escolares relacionadas aos materiais didáticos; apoio didático, com uma lista de temas relacionadas ao apoio didático; literatura, onde é possível buscar por obras a partir de diversas categorias; FTD digital, onde é possível que o internauta seja cadastrado para ter uma conta com acesso a conteúdo exclusivo; Educador, que direciona o internauta para uma página com textos e vídeos especificamente direcionado para os educadores. No caso do página Educador, os vídeos estão alinhados com as publicações da editora e podem

ser utilizados como suporte ao professor que adotar as obras da FTD. Quem acessa o *link* educador visualiza um vídeo destacado no *site*.

Logo abaixo desse menu, há uma caixa com quatro anúncios que alternam entre si, com destaque para: "Lançamentos Didáticos"; "Caravana FTD Digital", que se trata de um curso interativo que a FTD disponibiliza em parceria com a PUCPR, em diversas regiões do país, por meio de caravanas de profissionais e estandes; lançamentos da categoria "Literatura da FTD", e FTD Digital. Após a caixa de anúncios, há uma lista de lançamentos com sete imagens de capas de livros, em formato reduzido, que alternam de maneira coordenada com outras sete capas diferentes, conforme a figura 6.

Depois, localizado mais abaixo, o *site* da FTD disponibiliza um menu direcionado ao profissional intitulado "Universo do Educador", com as seguintes opções: a Assessoria pedagógica, que contém vídeos e textos explicativos sobre como essa assessoria funciona; a Sala dos Educadores; os *Sites* Pedagógicos, com sugestão de *sites* desenvolvidos pela própria FTD – como "Porta Aberta", "English In Formation", "Vai começar a brincadeira", "In @ction" –; o FTD Digital; um campo para cadastro de educadores ainda não cadastrados, como apresentado na figura 6. Apesar de a FTD não trabalhar com *e-books*, ela dispõe de uma diversidade de soluções tecnológicas, como *games*, vídeos e atividades interativas disponíveis no *site* e em eventos realizados em todo o Brasil por meio das caravanas.

Figura 6: Recorte 2 do *site* da Editora FTD



Fonte: <http://www.ftd.com.br>

Após essas informações, a *homepage* disponibiliza caixas com as principais notícias, datas e eventos importantes, além de informações de interesse geral relacionados ao mercado em que a editora atua, conforme exposto na figura 6. Na parte inferior do *site*, há *links* que sugerem ao internauta seguir as páginas institucionais da FTD em *sites* como Twitter e Facebook. Além destes, há uma opção para o visitante conhecer a FTD através do Integra, um sistema de Soluções Educacionais Integradas cujo objetivo é transformar a educação no Brasil por meio de quatro dimensões: o FTD Prepara, com oferta de cursos para o aprimoramento dos profissionais da educação; FTD Orienta, com atendimento especializado para os adotantes dos materiais da editora; FTD Gestão, com oferta de soluções institucionais para o alcance de melhor posicionamento no mercado e nos exames oficiais; FTD Recursos, que disponibiliza diversas soluções e suportes tecnológicos para a autonomia dos educadores. Todas essas dimensões oferecem suporte ao educador e ao gestor da escola. Ao final da *homepage*, a FTD agrupa os

principais botões disponibilizados ao longo da página principal, como apresentado na figura 7.

Figura 7: Recorte 3 do *site* da Editora FTD



Fonte: <http://www.ftd.com.br>

No Facebook e no Twitter, a Editora FTD publica informações sobre suas publicações e outras de interesse geral relacionadas a seu campo de atuação. Nesse sentido, são publicados eventos e informações dos autores de seus livros sobre escolas adotantes e educação. É comum os internautas comentarem as publicações da FTD nas redes sociais, obtendo resposta da editora no próprio perfil de maneira pública. No Facebook, a Editora FTD possui 9.610 seguidores e, no Twitter, 3.937 seguidores, conforme consulta no mês de novembro de 2013. A FTD conta ainda com uma conta institucional na rede LinkedIn, que é uma rede social voltada para a conexão de perfis profissionais. No Youtube, a FTD possui 705 inscritos, e seus vídeos já obtiveram 174.117 visualizações.

Em qualquer página que esteja destinada a detalhar informações sobre um livro, é possível também ter acesso ao preço e à forma de realizar a compra. O livro mais barato encontrado foi "A girafa comilona", da autora Eunice Braido, a R\$ 9,50, e que integra a categoria dos contos lúdicos

recomendado para o maternal. O mais caro foi "Matemática – Uma nova abordagem – Vol. 2 – Progressões", dos autores José Ruy Giovanni Jr., José Roberto Bonjorno e Paulo Roberto Câmara de Sousa. Essa obra é recomendada para o ensino da matemática no ensino médio e está sendo comercializada a R\$152,00. O livro conta ainda com soluções digitais anexas como: gestor de provas, planejador de aulas, capacitação, acervo de *links* e acervo multimídia.

É possível realizar buscas no *site* de forma categorizada. Apenas no botão de "Didáticos" é possível pré-selecionar uma dentre vinte categorias possíveis, a saber: língua portuguesa, matemática, ciências, geografia, história, história e geografia, biologia, física, química, inglês, espanhol, artes, natureza e sociedade, ensino religioso, desenho geométrico, filosofia, sociologia e obras de interesse geral. Já no botão de "Apoio Didático" é possível optar por uma das mais de vinte categorias, a saber: fraternidade e solidariedade, ética e cidadania, multidisciplinar, língua portuguesa, gramática, matemática, ciências, geografia, biologia, história, química, espanhol, artes, estudos sociais, ensino religioso, filosofia, sociologia, obras de interesse geral, atlas e dicionários. Ao clicar em qualquer um desses botões, cada página dispõe de quadro de opções de lista pré-definida, que pode levar o internauta a qualquer outra categoria a partir de: disciplina, nível, ano e lançamentos.

4.2.1.2 Editora Viva Luz

A Editora Viva Luz dispõe de, no mínimo, seis canais de comunicação institucional virtual, que são: *homepage* (*site*), Facebook (página institucional), Twitter, Youtube, Instagram e Skoob. A *homepage* da Editora Viva Luz possui uma área reservada para *links* que encaminham para cada uma dessas três redes sociais, conforme é possível verificar na figura 8 abaixo, que corresponde a uma área da tela (*print* de tela).

A *homepage* da Viva Luz apresenta boa legibilidade com uma distribuição equilibrada de imagens e textos. Ao lado da identidade visual da editora, estão agrupados os *links* para as redes sociais às quais a editora está vinculada. O menu principal contém opções para o internauta acessar mais informações da Editora, dos livros, dos autores, dos distribuidores e do Fale

Conosco. Ao lado desse menu, há um destaque para a logo do selo da Editora chamado Viva Luzinha.

Figura 8: Recorte 1 do *site* da Editora Viva Luz



Fonte: <http://www.vivaluz.com.br/vivaluz2/>

Logo abaixo, do menu principal, o *site* dispõe de uma caixa de quatro anúncios ao total que se alternam entre si, sobre as obras em lançamento, com destaque para o romance psicografado "Sombras de um segredo", lançado em junho de 2013, e outras obras já amplamente comercializadas, com o as do selo Viva Luzinha: "Gotinha Dourada", "A amiga árvore" e "A amiga abelhinha". Na página principal, ainda há um *link* que convida o internauta a publicar seu livro pela editora. Há também a possibilidade de cadastrar o e-mail pessoal para receber promoções exclusivas.

A *homepage* reserva um espaço interativo na primeira página com *links* para entrevistas com autores da Viva Luz e *e-book trailers*. Além desse espaço, existem também duas áreas para resenhas de livros divididas nas categorias: livros em lançamento e mais vendidos. Cada *link* leva para a resenha de um único livro e é acompanhado pela imagem da capa do livro, em um tamanho reduzido. As cores predominantes no *site*, que podem ser encontradas nas fontes das letras, por exemplo, são as mesmas da logo da editora, que são azul, preto e branco. De qualquer um dos produtos anunciados, é possível que o internauta obtenha um arquivo no formato PDF com trechos do livro, por download. Em todos os casos, a *homepage* da Viva Luz indica onde os livros podem ser adquiridos. Apesar de nem todos os livros terem preço anunciado, na maioria dos casos, eles estão disponíveis para compra nos seguintes canais

de venda: Saraiva, Siciliano, Livrarias Curitiba, e Submarino.com, os quais operam no mercado B2C.

Dos preços anunciados, pode ser mencionado o preço de algumas obras, como: "O segundo grande elo" , de Elizabeth Pereira e psicografado pelo espírito Sophie, comercializado a R\$48,90; e "Rebeldes" , de Sandra Carneiro e psicografado pelo espírito Bento José, vendido por R\$29,90. Tendo em vista que a Editora Viva Luz publica principalmente romances, psicografados ou não, a *homepage* da editora acaba por não dispor os livros em categorias. Os livros estão todos dispostos no botão intitulado "Livros", sem classificá-los quanto à categoria literária. Para os livros do selo "Viva Luzinha", apesar de ser possível encaixá-los em uma categoria infantil, o *site* da editora não realiza tal categorização. O *site* também não contém um campo de busca genérico (campo em branco), bem como não possui um campo de busca específica, em que o internauta possa optar por buscas predefinidas (campo de buscas com opções). Finalmente, a página principal do *site* pode ser considerado um resumo de todos os desdobramentos possíveis por meio dos *links*.

No canal da Editora Viva Luz no Youtube, é possível visualizar diversos *book trailers*, que são vídeos publicitários que anunciam as características do livro de maneira envolvente. Apesar da capacidade de anunciar o livro, no Youtube, não há um *link* que encaminhe o espectador diretamente para a compra, uma vez que não vendem para o consumidor final. O canal do Youtube da Viva Luz possui 16 inscritos e seus vídeos já obtiveram 4.621 visualizações. Como já mencionado, a comunidade de leitores Skoob disponibiliza livros de diferentes editoras para venda. Nela foram encontradas cinco obras disponíveis da Editora Viva Luz.

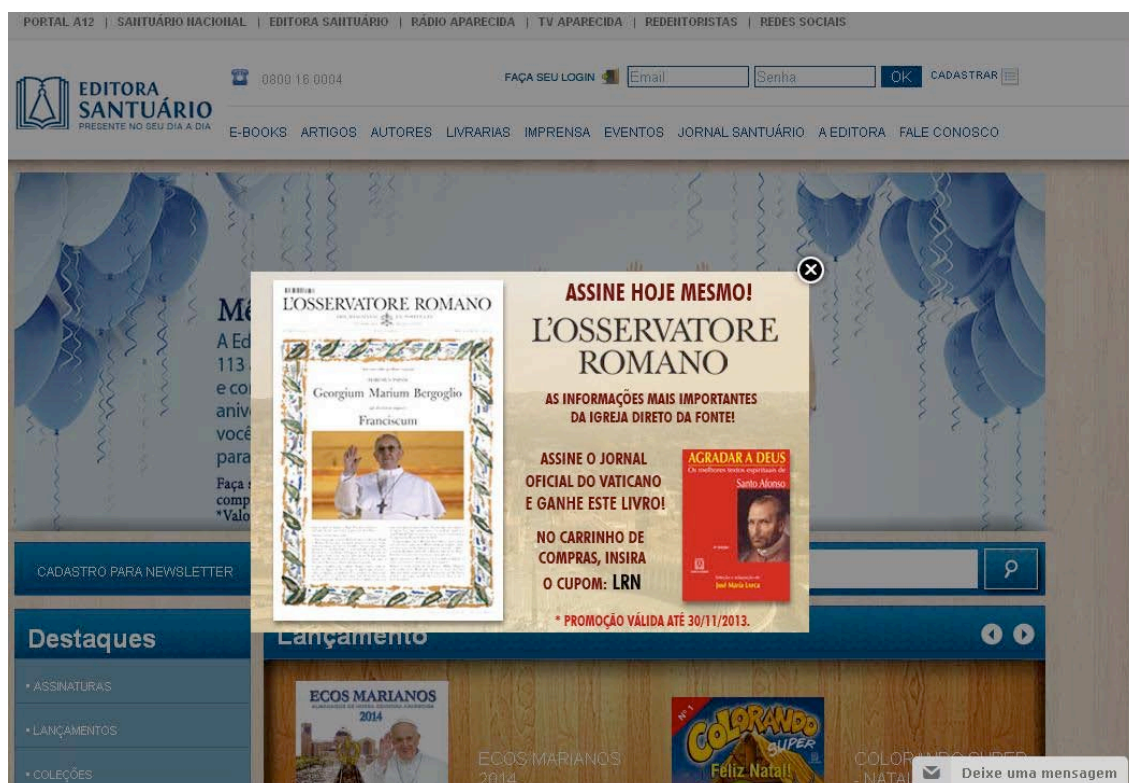
No Facebook e no Twitter, a editora publica informações e imagens não apenas sobre obras publicadas ou atividades corporativas em eventos, mas também sobre assuntos de interesse geral que estejam relacionados à doutrina espírita. No Facebook, há um *link* que conduz o internauta à página da Editora Viva Luz na rede Instagram, na qual são dispostas mensagens de interesse geral relacionadas à doutrina da editora bem como estão disponíveis fotos das

capas dos livros publicados. Os internautas que seguem o perfil da editora no Facebook costumam comentar as publicações com elogios e pedidos de distribuição. A editora responde aos comentários publicamente no próprio perfil. No momento do acesso, realizado em novembro de 2013, a Editora Viva Luz possuía 3.665 seguidores em sua página do Facebook e 623 seguidores no Twitter. Em nenhum dos canais virtuais de comunicação foram verificadas pesquisas para formação de banco de dados sobre o mercado por meio de enquetes, por exemplo.

4.2.1.3 Editora Santuário

Ao acessar a *homepage* da Editora Santuário, um anúncio surge à frente do *site*, e o usuário precisa lê-lo e fechá-lo antes de continuar acessando a página normalmente. O anúncio convida o internauta a assinar o jornal "L'osservatore Romano", uma publicação da Editora Santuário com informações diretas do Vaticano. Além desse anúncio, o *site* dispõe, logo de início, uma janela com *chat* para atendimento ao cliente.

Figura 9: Recorte 1 do *site* da Editora Santuário



Fonte: <http://editorasantuario.com.br>

A *homepage* da Editora Santuário apresenta as mesmas cores da logo da editora, que são azul e branco. A *homepage* possui dois menus principais organizados em uma sequência horizontalizada. O primeiro está localizado no extremo superior, é menos destacado que o segundo, conforme é possível observar na figura 10. Esse primeiro menu contém as opções descritas a seguir. A primeira opção chama-se "Portal A12", que é um portal de evangelização por meio de entretenimento, formação e informação. Em segundo lugar, consta o *link* "Santuário Nacional", que redireciona o internauta à *homepage* do Santuário Nacional Aparecida, que está hospedado no mesmo provedor virtual que o Portal A12.

Figura 10: Recorte 2 do *site* da Editora Santuário



Fonte: <http://editorasantuario.com.br>

Depois, o primeiro menu apresenta o *link* "Editora Santuário", que redireciona o internauta para a própria página principal da editora, seguido do botão "Rádio Aparecida", que também está vinculado ao Portal A12 e traz mais informações sobre a programação da rádio, assim como o próximo *link* "TV Aparecida", que traz os destaques transmitidos por essa mídia. O penúltimo *link* chama-se "Redentoristas", que é outro desdobramento do Portal A12, direcionado aos vários campos de trabalho pastoral de missionários redentoristas em diversos estados do Brasil. O último *link* do primeiro menu

chama-se "Redes Sociais" porém, a página não está disponível na internet, redirecionando o internauta para uma página de erro, um problema para a comunicação com o cliente.

Continuando a observação do *site*, em seguida há a logo da editora junto ao telefone de contato e dois campos para usuários cadastrados realizarem o *login* com nome de usuário e senha. Caso o internauta não tenha cadastro no *site*, é possível fazê-lo a qualquer tempo. O cadastro existe para que o internauta realize as compras diretamente no *site* da editora.

No segundo menu de opções, também organizado em sequência horizontal, o primeiro *link* está direcionado para os "*E-books*", onde são apresentadas as obras que a editora possui no formato digital e que totalizam vinte e quatro obras, também disponíveis em outros canais de *e-commerce*, como: Amazon.com.br, Gato Sabido, Saraiva, Buqui Livros Digitais e Livraria Cultura. Ao visualizar a lista de *ebooks*, não é possível adicionar diretamente aquele produto ao carrinho virtual de compras sem clicar primeiramente no autor do livro. Consequentemente, o interessado lê a descrição do perfil do autor antes de conseguir adicionar o produto ao carrinho.

O segundo *link* do principal menu horizontal intitula-se "Artigos", onde são disponibilizados artigos de pessoas com titulações e vínculos diretos com a religião, como padres. O terceiro *link* é "Autores", que trata de uma lista que destaca alguns dos autores publicados pela Editora Santuário com um resumo profissional e as fotografias dos mesmos. O próximo botão intitula-se "Livrarias", no qual é possível conhecer o endereço das nove livrarias da editora, a Livraria Santuário. O quinto *link* chama-se "Imprensa" e possui duas opções: "Releases" ou "Na mídia". O primeiro disponibiliza resumos de obras e o segundo apresenta notícias vinculadas a vídeos, como entrevistas a autores.

O *link* da sequência, chamado de "Eventos", direciona o internauta para um calendário com os eventos relacionados à editora e à religião. O próximo botão chama-se "Jornal Santuário", que encaminha o usuário para a página virtual do Jornal Santuário, também administrado pela editora. O *link* seguinte a este é "A Editora", que possui uma lista com tópicos de informações para o

internauta escolher, como: "História", "Parque Gráfico", "Missão, Visão e Valores", "Localização", "Parceiros" e "Fale Conosco".

Após o menu principal, há uma caixa com um anúncio de comemoração do aniversário de fundação da Editora Santuário, que é seguida por dois blocos organizados verticalmente, posicionados um ao lado do outro. O bloco da esquerda inicia por um *link* para cadastro de usuários para o recebimento da *newsletter* da editora, depois é seguido pelos "Destaques", que diz respeito às "Assinaturas", "Lançamentos" e "Coleções". Abaixo desses destaques, constam as "Categorias" de livros publicados pela editora, que, ao todo, são 19 categorias: autoajuda, bíblias, biografias, catequese, devocionais, dicionários, espiritualidade, estudos bíblicos, infantil, moral/ética, pastoral, periódicos, promoções, renovação carismática, sazonais, subsídios litúrgicos, temas marianos, teologia, vida religiosa e sacerdotal.

Abaixo da lista de categorias, há um calendário informando a data atual que possui o seguinte título "Deus conosco dia a dia / Consulte a liturgia". Ao clicar na data, o internauta é levado para uma página contendo uma sequência de *links* com: comentário, primeira leitura, um salmo e o evangelho do dia. Assim, o visitante pode obter informações sobre a liturgia preparada para aquele dia. Logo em seguida à liturgia, o *site* sugere obras para a complementação da leitura do visitante. Nota-se que a editora tem um compromisso em comunicar a religião do seu segmento, fortalecendo os relacionamentos.

Voltando à página principal, ainda na coluna vertical à esquerda, a última informação disponibilizada é uma caixa com "O santo do dia", fornecendo informações sobre o mesmo. Já a coluna de informações localizada à direita ou centralizada na *homepage* é composta por um conjunto com a maior parte de informações visuais distribuídas verticalmente. O início desse bloco é formado por imagens de capas de livros em lançamento, com destaque para "Ecos Marianos" e "Colorando – Super – Natal", ambos com o preço de R\$ 9,90 e de autoria da Editora Santuário. Abaixo, há outro *box*, intitulado "Veja Mais", com outras indicações de obras, com destaque para "Minhas primeiras orações" de Heriberto Jacobo M., com o preço de R\$ 25,00 e "Bíblia Sagrada

de Aparecida – Festa da Padroeira", do Padre José Raimundo Vidigal, que custa R\$ 22,00, conforme a ilustração na figura 11.

Figura 11: Recorte 3 do *site* da Editora Santuário

The screenshot displays the website of Editora Santuário. The layout includes a top navigation bar with links for 'CADASTRO PARA NEWSLETTER', 'MEU CARRINHO', and a search bar. The main content area is divided into several sections:

- Destaques:** A sidebar menu with links to 'ASSINATURAS', 'LANÇAMENTOS', and 'COLEÇÕES'.
- Categorias:** A sidebar menu listing various religious and spiritual topics such as 'AUTO AJUDA', 'BÍBLIAS', 'BIOGRAFIAS', 'CATEQUESE', 'DEVOCIONÁRIOS', 'DICIONÁRIOS', 'ESPIRITUALIDADE', 'ESTUDOS BÍBLICOS', 'INFANTIL', 'MORAL - ÉTICA', 'PASTORAL', 'PERIÓDICOS', 'PROMOÇÕES', 'RENOVAÇÃO CARISMÁTICA', 'SAZONAIS', 'SUBSÍDIOS LITÚRGICOS', 'TEMAS MARIANOS', 'TEOLOGIA', and 'VIDA RELIGIOSA E SACERDOTAL'.
- Lançamento:** A section featuring two new books: 'ECOS MARIANOS 2014' (R\$ 9,90) and 'COLORANDO SUPER - NATAL - Nº1' (R\$ 9,90).
- Veja Mais:** A section featuring two more books: 'HÁ VIDA APÓS O LUTO?' (R\$ 12,50) and 'QUE NOS ESPERA DEPOIS DESTA VIDA? O' (R\$ 18,20).
- Dica da Semana:** A section featuring a book 'FOLHINHA DE NOSSA SENHORA APARECIDA 2014 - VERDE' (R\$ 12,50).
- Mais Vendidos:** A section featuring a book 'PREPARAÇÃO PARA A CRISMA' (R\$ 9,00).
- Pagamento:** A section featuring a 'MasterCard' logo.
- Notícias:** A section titled 'Oferecido por Jornal Santuário' featuring three news items: 'Público desconhece normas de higiene para salões e barbearias', 'Obras Sociais Irmã Dulce estimam 25% de aumento nas vendas do Panetone Irmã Dulce para as regiões Sul e Sudeste', and 'Papa envia ajuda às Filipinas'.
- Artigos e Autores:** A section featuring an article 'MINHAS 500 ERVAS E PLANTAS' by João.
- Siga-nos:** A section featuring social media links for Twitter (@EditSantuário), Facebook, and YouTube, along with a 'plus.google' link.
- Santo do Dia:** A section featuring a calendar for November 2013, highlighting the feast of Santa Isabel da Hungria on November 17th.

Fonte: <http://editorasantuario.com.br>

Como visto na figura 11, em seguida, o internauta visualiza uma sequência de pequenas caixas intituladas: "Dica da semana", seguido por "Mais vendidos"; e depois por "Pagamento", o qual estava disponível mediante: boleto bancário e cartões Master Card, American Express, Diners Club e Visa.

Ao final, a *homepage* da Editora Santuário dedica um espaço para notícias, declaradamente oferecidas pelo Jornal Santuário. Além disso, existe também um espaço dedicado às redes sociais com o título "Siga-nos", seguido das logos dos seguintes *sites*: Youtube, Google+, Facebook e Twitter. No Youtube, o canal da editora possui 178 inscritos e seus vídeos já obtiveram 15.289 visualizações. Os vídeos são de temáticas variadas e diversos deles são trechos de programas veiculados pela TV Aparecida. No Google+, a editora conta com 113 seguidores. Já no Facebook, há 4.624 seguidores, enquanto no Twitter há 4.394 pessoas. Nessas três últimas redes sociais, as postagens da Editora Santuário são anúncios de livros, convites para os internautas assistirem uma entrevista com autor, divulgação de versículos bíblicos e publicações de interesse geral relacionados à doutrina. É comum os seguidores comentarem as mensagens de esperança transmitidas pelo perfil da editora por meio de elogios. No entanto, o perfil da editora não costuma interagir com os comentários feitos pelos seguidores, o que pode representar um desperdício na comunicação da empresa com seus clientes. Apesar de não mencionar em sua *homepage*, a Editora Santuário também possui um perfil na rede social profissional LinkedIn, com 48 seguidores. Além disso, foram encontrados 230 itens da editora à venda na comunidade de leitores de livros do Brasil, a Skoob.

Na parte inferior da *homepage*, estão novamente reunidos os principais *links* do *site*, com apenas dois *links* de acesso à informações não disponíveis anteriormente, que são: "Perguntas frequentes" e "Política de troca". A *homepage* dispõe de um campo de busca simples (campo em branco) em que o interessado pode definir o termo da busca. Ao obter o resultado da busca, o visitante pode optar por formas de ordenamento da lista encontrada, que pode ser por relevância, vendas, maior preço e menor preço.

4.2.1.4 Editora Thomas Nelson

O endereço virtual da Editora Thomas Nelson Brasil tem basicamente quatro elementos principais. A começar pelo único menu de opções organizado horizontalmente em sequência, iniciando pelo *link* "Home", que leva o visitante à página principal. Esse *link* é seguido por outro intitulado "livros", em que o internauta, ao clicar, encontra uma lista de diversas obras da editora que podem ser ordenadas por ordem alfanumérica, ou seja, a partir de qualquer letra ou número do alfabeto. A lista também conta com uma lista de categorias de gêneros localizada à esquerda. Os gêneros são: autoajuda, bíblia, biografia, devocional, família, ficção, infantil, inspiração, jovens e adolescentes, liderança, negócios, oração, relacionamento, teologia, testemunho e vida cristã. Ao clicar em qualquer livro, o interessado dispõe de uma sinopse e das especificações técnicas do livro. Além disso, o internauta é convidado, por meio de um *link*, a compartilhar a página diretamente nas redes: Facebook, Twitter, Google+, Pinterest², e-mail ou diversas outras plataformas à escolha do internauta e disponibilizados pelo *síte* da editora Thomas Nelson por meio do "Share This"³. Na *homepage* da editora, não há informações de preço nem formas de pagamento. A página é exposta na figura 12, a seguir.

² Rede de compartilhamento de imagens.

³ *Síte* que reúne as mais diversas redes sociais possíveis para o compartilhamento de informações em todas redes juntas, a cada vez, de maneira mais facilitada.

Figura 12: Recorte 1 do site da Editora Thomas Nelson



Fonte: <http://www.thomasnelson.com.br>

O terceiro *link* do menu principal chama-se "Autores" e apresenta uma lista com destaque para alguns autores, como Renato Cardoso e Cristiane Cardoso, autores de "Casamento Blindado". O próximo *link* da sequência é "Quem Somos", que traz uma descrição da identidade da editora ao internauta. Abaixo da descrição, o *site* disponibiliza uma caixa com o título "Encontre-nos no Facebook", que contém um *link* da rede social e um conjunto de 22 pequenas fotos de usuários cadastrados na rede que são seguidores do perfil da editora. Essa mesma caixa também traz a informação de que a Thomas Nelson possui 7.807 seguidoras (que curtiram) o perfil da editora.

O *link* a seguir intitula-se "Imprensa" e conduz o internauta para uma página com notícias breves da editora sobre descontos, quantidade de vendas de determinada obra e lançamentos. Para cada notícia, há três *links* que possibilitam ao internauta compartilhar a notícia lida nas redes sociais do Facebook, Twitter e Google+. Dessa forma, a editora conta com a ajuda do internauta no compartilhamento das notícias. Ao lado das notícias, há um espaço reservado para os jornalistas com os *links*: *releases*, *clippings*, contato e fotos. Além desse espaço, há outro destacando as notícias mais lidas,

acompanhadas pelo número de comentários recebidos dos internautas, conforme a figura 13.

Figura 13: Recorte 2 do *site* da Editora Thomas Nelson



Fonte: <http://www.thomasnelson.com.br>

Abaixo, o *site* disponibiliza um anúncio convidando o internauta a participar do concurso cultural "O poder da oração para momentos difíceis". O próximo *link* do menu principal é "Contato", em que o interessado pode mandar uma mensagem para a editora ou direcionar-se ao endereço físico da mesma. O seguinte chama-se "Cadastre-se", no qual qualquer internauta pode se cadastrar para receber de informações sobre a editora e também participar de "Promoções", botão seguinte e último do menu principal. Em promoções, o visitante encontra o resultado de diversas promoções anteriores, diretamente relacionadas aos livros da editora. Após o menu principal, há um campo para a realização do *login* do usuário.

De volta à *homepage* da editora, abaixo do menu principal, há um campo de busca simples, em que o usuário pode colocar o termo que desejar para realizar sua pesquisa. Ao lado desse campo de buscas, há dois *links*. O primeiro refere-se à rede social Facebook, e o segundo, ao Twitter. No Twitter, a editora possui 10.603 seguidores. Em ambas as redes sociais, as publicações da editora relacionam-se aos livros publicados e aos assuntos de interesse geral da doutrina religiosa da editora. A capa do perfil da editora no Facebook evidencia o autor Max Lucado, destacando também três de suas obras, que são "Graça", "Bênção Diária" e "Você vai sair dessa". A capa apresenta também a legenda "Autor com mais de 2 milhões de livros vendidos pela Thomas Nelson Brasil – A casa de Max Lucado no Brasil". Ocasionalmente, os internautas comentam as publicações da Thomas Nelson nas redes e são respondidos publicamente no próprio perfil da editora. Abaixo do campo de busca, há um grande espaço do *site*, que corresponde praticamente ao corpo principal da *homepage*, contendo quatro anúncios que alternam entre si. Esse mesmo espaço contém uma caixa com obras em destaque, obras em lançamento e promoções.

A Editora Thomas Nelson não possui perfil na rede social profissional LinkedIn cadastrado em língua portuguesa, há somente perfil cadastrado em inglês para a filial da editora que atua internacionalmente. A editora também não possui canal em português na rede Youtube, mas, para se ter uma ideia do posicionamento do perfil em inglês para a editora sediada nos Estados Unidos, os vídeos americanos já obtiveram 2.219.618 visualizações, com 2.602 inscritos. No Skoob, a rede de leitores do Brasil, foram encontradas 166 obras da editora à venda.

Apesar de a Editora Thomas Nelson atuar no mercado com a comercialização de *e-books*, não há um *link* de destaque que conduza o leitor até eles. A única informação sobre *e-books* da Thomas Nelson encontrada no próprio endereço eletrônico da editora foi no *link* "Notícias", em que estava sendo anunciado o seguinte: "Gosta de *e-books*? E com 50% de desconto?". Ao clicar nesse *link*, o interessado se depara com a seguinte descrição: "A Editora Thomas Nelson Brasil está com 50% desconto em seus e-books, são 60 obras com preços de até R\$ 13,90! A promoção vai do dia 29/08 a 08/09,

aproveite!". No entanto, não é informado onde podem ser encontrados esses produtos com o preço anunciado. Para confirmar a informação, foi realizada uma busca no *site* da Saraiva.com por livros digitais da Thomas Nelson, e, dos resultados obtidos, havia obras de diversos preços, maiores e menores do que os valores anunciado no *site* da Thomas Nelson.

4.2.2 Análise comparativa do canal virtual de comunicação B2B

A partir das experiências obtidas com a visita aos endereços eletrônicos das editoras, é possível observar aspectos diversificados e comuns às editoras que podem servir para a compreensão da atuação e das características de cada uma, conforme informações apresentadas nas tabelas a seguir. Nesse sentido, os *sites* foram consultados a fim de observar as estratégias de marketing implementadas nos mesmos, tendo como ponto de apoio os critérios sugeridos por Hutt e Speh (2002, p. 116-133). O quadro comparativo 4 apresenta as editoras que utilizam a internet como uma ferramenta, cujos *sites* foram avaliados a partir de cinco critérios, listados no quadro comparativo.

Quadro 4: Endereço eletrônico das editoras

	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
Aparelho de comunicação (como veículo de entrega de informações)	SIM	SIM	SIM	SIM
Canal de distribuição	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
Prestação de serviços B2B	SIM	SIM	SIM	SIM
- fale conosco genérico	SIM	SIM	SIM	SIM
- atendimento a clientes (indiferenciado entre B2B e B2C)	SIM	SIM	SIM	SIM
- envio de originais pelo <i>site</i>	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
- cadastro de <i>newsletter</i>	SIM	SIM	SIM	SIM
Pesquisas de marketing (enquetes para formar dados sobre mercado)	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Integração com parceiros de distribuição virtual	NÃO	SIM	SIM	NÃO

É possível observar que todas as editoras pesquisadas utilizam o endereço eletrônico como canal de comunicação com o mercado, por meio da implantação de *homepages* como uma ferramenta de comunicação tanto com o mercado B2B quanto com o mercado B2C, facilitando o compartilhamento de informações, conforme recomendado pelos especialistas estudados no capítulo de discussão teórica. Somente a Editora Santuário utiliza a página virtual também como canal de distribuição de produtos, tratando-se de uma ferramenta de *e-commerce*. Apesar disso, todas utilizam suas páginas virtuais como canal de prestação de serviços, como: atendimento ao cliente e cadastro de usuários para recebimento de informações da editora. No caso da Editora Viva Luz, há a prestação particular de serviço aos autores, os quais podem enviar os originais de suas obras para a publicação, tendo implantado um processo virtual que faz parte do desenvolvimento do produto final da Viva Luz. É importante lembrar que a Viva Luz atua somente no mercado B2B.

Apesar de os teóricos destacarem a importância da internet como canal de obtenção e formação de banco de dados sobre o mercado, nenhuma das editoras pesquisadas utiliza o endereço virtual como ferramenta para a realização de pesquisas de mercado diretamente com o público – organizacional ou consumidor. A integração com os parceiros distribuidores também foi mencionada pelos teóricos como um aspecto importante para que as empresas usem essa estratégia. Apesar da recomendação, somente duas dentre as editoras possuem essa integração com seus distribuidores disponível no próprio *site*, que são a Editora Viva Luz e a Santuário, que destacam ao internauta as distribuidoras *online* nas quais suas obras estão disponíveis para compra, demonstrando a parceria entre as empresas. Apesar da possibilidade da compra *online*, é possível observar que o *e-commerce* das editoras está predominantemente voltado para mercado B2C, não havendo nenhuma diferenciação de preço ou de atendimento para compras realizadas por livreiros ou outros clientes organizacionais.

Cada uma das editoras também possui perfil em, pelo menos, duas redes sociais, dentre diversas possíveis, promovendo a aproximação da empresa com os clientes por meio da interação realizada com eles. A editora

que possui maior quantidade de perfis em redes sociais cadastrados em língua portuguesa é a Editora Santuário, conforme é possível observar no quadro 5.

Quadro 5: Presença e diversidade de canais virtuais de comunicação

CANAIS & REDES SOCIAIS	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
<i>Homepage</i>	SIM	SIM	SIM	SIM
Facebook	SIM	SIM	SIM	SIM
Seguidores	9.610	4.624	3.665	7.807
Twitter	SIM	SIM	SIM	SIM
Seguidores	3.937	4.394	623	10.603
LinkedIn	SIM	SIM	NÃO	NÃO
Seguidores	2.067	48	NÃO	—
Youtube	SIM	SIM	SIM	NÃO
visualizações	174.117	15.289	4.621	—
Instagram	NÃO	SIM	SIM	NÃO
Seguidores	—	5	25	—
Google+	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
Seguidores	—	113	—	—
Skoob (comunidade de leitores)	SIM	SIM	SIM	SIM
Quantidade de perfis virtuais	6	8	6	4

As editoras também foram observadas sob o aspecto prático do *e-commerce*. Apesar de cada editora possuir sua própria *homepage* para a transmissão de informações aos interessados, algumas não possuem lojas virtuais próprias e não informam ao cliente onde é possível obter os produtos, como é o caso da Editora Thomas Nelson, ainda que eles estejam amplamente disponíveis nas principais livrarias *online* ou físicas. Por outro lado, a Thomas Nelson conta com ampla possibilidade de compartilhamento das informações do *site* por meio de inúmeras redes sociais. A FTD também não possui loja virtual própria nem terceirizada para a distribuição dos livros, mas informa ao internauta que seus produtos podem ser adquiridos em qualquer uma de suas filiais, encaminhando o interessado aos respectivos endereços. Essa estratégia

da FTD, ao não oferecer seus produtos por *e-commerce*, pode ser justificada pelo modelo de negócio da empresa e pela característica de seus produtos. Os teóricos Hutt e Speh afirmam que a compra de produtos não especializados pode ser otimizada quando feita por *e-commerce*, tornando a compra operacional, de rotina e com distanciamento entre as partes. Porém, os teóricos explicam que, quando se trata de produtos ou serviços especializados, a tendência é que a negociação seja aproximada e por meio de consultores. Dessa forma, considerando que a FTD faz um trabalho de mapeamento completo das características dos clientes corporativos, como as escolas, é necessário operar as negociações com eles de maneira aproximada, praticamente como uma consultoria, verificando qual material didático é o mais adequado para os públicos escolares de forma específica.

Há ainda as editoras que não possuem loja virtual, mas optam por conduzir o cliente para a compra em lojas virtuais terceirizadas, como é o caso da Viva Luz, informando ao internauta onde seus produtos podem ser adquiridos virtualmente. No caso da Editora Santuário, a *homepage* da empresa também funciona como uma ferramenta de *e-commerce*, de modo que o cliente pode se cadastrar e realizar suas compras no próprio *site* da editora, que também indica outras lojas virtuais em que seus produtos estão disponíveis. Além disso, a única editora que disponibiliza trechos de obra para os clientes consultarem antes da compra é a Editora Viva Luz.

Quanto aos *e-books*, há editoras que os comercializam, como é o caso da Editora Santuário e da Thomas Nelson. A Editora Viva Luz ainda não tem produção de *e-books* a serem comercializados. Apesar de a Editora FTD também não atuar com *e-books*, ela disponibiliza ao cliente uma ampla diversidade de soluções informáticas e tecnológicas, como *games* educativos interativos e vídeos, como soluções que complementam a atuação do educador que adota seus materiais didáticos impressos. Essas comparações estão no quadro 6, a seguir.

Quadro 6: Produtos e serviços corporativos
disponíveis no *site*

PRODUTOS & SERVIÇOS	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
<i>Link para e-commerce próprio</i>	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
<i>Link para e-commerce terceirizado</i>	NÃO (encaminha para filiais FTD)	SIM	SIM	NÃO
Disponibiliza trechos de obra	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
<i>E-books</i>	NÃO (games e atividades <i>online</i>)	SIM	NÃO	SIM
Sugestão de preço no <i>site</i>	SIM	SIM	SIM	NÃO
Maior preço	R\$152,00	R\$230,00	R\$48,90	R\$70,00
Menor preço	R\$9,50	R\$2,10	R\$29,90	R\$6,40
Formas de pagamento disponíveis	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
Master Card	—	SIM	—	—
American Express	—	SIM	—	—
Boleto bancário	—	SIM	—	—
Diners Club	—	SIM	—	—
Visa	—	SIM	—	—
Categorização dos produtos	SIM	SIM	NÃO	SIM
Campo de busca simples	SIM	SIM	NÃO	SIM
Campo de busca pré-definido	SIM	SIM	NÃO	NÃO

Com exceção da Editora Thomas Nelson, todas as empresas consultadas indicam o preço de seus produtos em sua *homepage*, sendo que algumas comercializam os mesmos no próprio *site* e outras indicam as lojas em que eles podem ser adquiridos. A única editora que comercializa as obras no endereço eletrônico também dispõe de diversas formas de pagamento, oferecendo o serviço de *e-commerce* com a preocupação de viabilizar o pagamento ao cliente, conforme recomendado pelos especialistas consultados na discussão teórica.

Uma das características do *e-commerce*, definida pelos teóricos como relevantes para a precisão na busca por informações por um cliente, são os

campos de busca não predefinidos e predefinidos. Com exceção da Editora Viva Luz, todas as demais possuem campos de buscas não predefinidos e predefinidos, bem como disponibilizam suas obras em categorias. Algumas categorias são aproximadas entre as editoras, como as listadas abaixo:

Quadro 7: Semelhança de categorias
de produtos nas editoras

CATEGORIAS EDITORIAIS APROXIMADAS	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
Vida	ensino religioso	vida religiosa e sacerdotal	—	vida cristã
Devoção		devocionais	—	devocional
Infantil	infantil	infantil	infantil (<i>implícito</i>)	infantil
Interesse geral	obras de interesse geral	—	Romance não psicografado (<i>implícito</i>)	ficção

Em seguida, no quadro 8, está exposta a lista completa de categorias de cada editora, das quais a editora FTD é a que disponibiliza maior diversidade de categorias para a consulta pelos clientes e a Viva Luz é a editora com menos diversidade de categorias de produtos. A prática da FTD está alinhada com a recomendação de teóricos especialistas em *e-commerce*, que afirmam que a maior variedade de predefinições de categorias de produtos, quando se trata de catálogo *online*, está mais bem preparada para atender à necessidade de busca de um cliente, cercando um produto com a maior quantidade de categorizações possíveis, tendo em vista a múltipla possibilidade de gênero a ser atribuído a um produto. Assim, fica mais fácil para o cliente encontrar o produto por diversos termos de busca.

**Quadro 8: Diversidade de categorias
de produtos nas editoras**

FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
Língua Portuguesa	autoajuda	Romance psicografado (<i>implícito</i>)	autoajuda
Matemática	bíblias	Romance não psicografado (<i>implícito</i>)	bíblia
Ciências	biografias	infantil (<i>implícito</i>)	biografia
Geografia	catequese		devocional
História	devocionais		família
História e Geografia	dicionários		ficção
Biologia	espiritualidade		infantil
Física	estudos bíblicos		inspiração
Química	infantil		jovens e adolescentes
Inglês	moral/ética		liderança
Espanhol	pastoral		negócios
Artes	periódicos		oração
Natureza e sociedade	promoções		relacionamento
Ensino religioso	renovação carismática		teologia
Desenho geométrico	sazonais		testemunho
Filosofia	subsídios litúrgicos		vida cristã
Sociologia	temas marianos		
obras de interesse geral	Teologia		
Fraternidade e solidariedade	vida religiosa e sacerdotal		
Ética e cidadania			
multidisciplinar			
gramática			
Estudos Sociais			
atlas			
dicionários			

Dentre as editoras que disponibilizam, em seu *site*, *links* que encaminham os clientes para as lojas virtuais terceirizadas, é possível observar as empresas de *e-commerce* listadas abaixo:

Quadro 9: Empresas de *e-commerce* terceirizadas anunciadas na *homepage* das editoras estudadas

LINK DIRETO NO SITE PARA E-COMMERCE TERCEIRIZADO ANUNCIADAS NA HOMEPAGE	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
SARAIVA	NÃO	SIM	SIM	NÃO
SUBMARINO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
CURITIBA	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
SICILIANO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
GATO SABIDO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
BUQUI LIVROS DIGITAIS	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
AMAZOM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
LIVRARIA CULTURA	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
GATO SABIDO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO

Em todas as editoras consultadas, há anúncios destacados que evidenciam determinado segmento ou tema de livros da editora. Conforme listado no quadro 10, é possível observar quais publicações e temas estão em evidência em cada editora. No caso da FTD, os anúncios destacam o conhecimento e a inovação tecnológica de seus produtos e serviços. A Editora Santuário destaca temas diversificados. Quanto aos assuntos globais, a editora destaca o vínculo estratégico do periódico com o Vaticano e as datas comemorativas gerais, como o Natal. Como temática local, a Santuário destaca, em seus principais anúncios, os produtos relacionados à Nossa Senhora Aparecida e à infância. A Viva Luz, por sua vez, evidencia a temática infantil, em seus anúncios de destaque, e também o caráter psicográfico e de revelação espiritual de suas obras. Já a Editora Thomas Nelson, expõe assuntos como teologia, inspiração e relacionamento em seus anúncios de destaque.

Quadro 10: Obras e temas destacados em anúncios da *homepage* das editoras estudadas

	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
ANÚNCIOS DE DESTAQUE	"Lançamentos para o ensino médio"	"Jornal oficial do Vaticano"	"Viva Luzinha"	"Guia Fácil para entender a Bíblia"
	Caravana FTD Digital	"Ecos Marianos"	"Sombras de um segredo"	"Siga-me"
	"Lançamentos de literatura"	"Colorando – Super – Natal"	—	"A graça bate a sua porta"
	—	—	—	"Sete dias de intimidade"
TEMAS EVIDENCIADOS NOS ANÚNCIOS DE DESTAQUE	Material didático	Periódico do Vaticano	Infantil	Teologia Guia explicativo
	Conhecimento e inovação	Almanaque de Nossa Senhora Aparecida	Romance psicografado	Teologia Encorajamento
		Data comemorativa do Natal		Inspiração
		Infantil		Relacionamento

4.3 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE DAS EDITORAS ESCOLHIDAS

Neste tópico, serão relatadas as informações obtidas nas entrevistas em profundidade com as editoras FTD, Viva Luz, Santuário e Thomas Nelson. A seguir, estão enumerados os tópicos abordados na entrevista e a relação dos mesmos com a fundamentação teórica desta monografia. O objetivo da entrevista era que todas as perguntas fossem feitas aos entrevistados. Entretanto, por se tratar de uma entrevista aberta em que o entrevistado tem liberdade para desenvolver mais uma resposta do que outra, por vezes uma mesma resposta contemplava o que se pretendia saber com outras perguntas.. Alguns dados transmitidos pelos entrevistados puderam ser coletados na *homepage* das editoras, como datas institucionais, dados sobre visão, missão e valores.

4.3.1 Perfil dos profissionais entrevistados

O critério de seleção de entrevistados para esta pesquisa é que os mesmos atuassem em cargos de gestão e no mercado editorial religioso diretamente relacionados às negociações B2B. A experiência profissional dos entrevistados é variada e abrange diversos níveis de formação acadêmica e experiência profissional. O entrevistado da Editora FTD é divulgador e possui ampla experiência em venda direta a órgãos públicos e privados ligados à educação, exercendo atividades como a análise e a prospecção do mercado. Além disso, as habilidades relacionais e a inteligência emocional aprimorada são destaque em função das atribuições do cargo de divulgador. O entrevistado da Editora Viva Luz atua como escritor de obras publicadas pela mesma empresa e seu cargo de gestão relaciona-se à edição de livros, seleção de originais, administração de direito autoral e marketing. O entrevistado da Editora Santuário é gestor de marketing e tem ampla experiência em gestão administrativa, sendo graduado em administração de empresas e especialista em gestão de negócios. O entrevistado da Editora Thomas Nelson tem formação em jornalismo, também atua como escritor e exerce as funções de *publisher* e diretor editorial, em que gere processos editoriais, políticas comerciais, marketing, parcerias e posicionamento no mercado.

4.3.2 A importância da interfuncionalidade

Quando questionados a respeito da importância da interfuncionalidade entre as áreas da editora, todos os entrevistados foram unânimes em considerar essa prática altamente relevante. Entretanto, em função dos diferentes portes das empresas entrevistadas, a prática funciona de maneira particular em algumas delas.

No caso da FTD, o entrevistado considera que a interfuncionalidade é de suma importância para que todos os departamentos da empresa estejam alinhados e para que o objetivo geral da empresa – especificamente voltado ao cliente – seja alcançado de maneira mais rápida e assertiva. Ele afirma que "é necessário que todos os departamentos da empresa estejam em consonância para que os objetivos sejam alcançados mais rapidamente e de maneira assertiva, que é o cliente". Ele destaca também o papel da internet e do e-mail

como ferramentas que contribuem diretamente para a difusão das informações em alta velocidade, facilitando o alcance do objetivo da empresa.

Já no caso da Editora Viva Luz, o entrevistado destaca que a empresa é de porte pequeno e que explora a oportunidade de integração entre as áreas em função da proximidade física, ainda que existam limitações. Nesse sentido, todos tomam conhecimento de tudo o que ocorre na empresa, no distribuidor e no público leitor. Ele afirma que "a editora é pequena e, se por um lado temos limitações por conta disso, por outro, temos a oportunidade de integração muito grande em todas as áreas da empresa". O entrevistado destacou que até mesmo a área administrativa e financeira está integrada às demais áreas, como produção, afirmando que "todos sabemos o que está acontecendo na distribuidora, no público leitor".

Na Editora Thomas Nelson, a importância da interfuncionalidade também fica evidente, especialmente em função das diversas etapas que envolvem um produto editorial, destacadas pelo entrevistado. Nesse sentido, cada etapa deve ser executada da melhor forma possível para que as ações subsequentes disponham da maior quantidade de informação do plano geral ou do projeto que guia o desenvolvimento daquele produto de maneira correta. Ele afirma que:

A importância da interfuncionalidade é fundamental, pois justamente a comunicação, interlocução com outras áreas é o fator fundamental para que a gente consiga colocar todos os nossos planos e projetos, na linha correta pra que eles tenham os resultados que a gente espera.

O entrevistado da editora Thomas Nelson esclarece esse ponto de vista por meio de exemplos: a área de aquisições, responsável por verificar os títulos que interessem à editora e que estejam alinhados com a linha editorial da mesma; o comitê, que avalia e aprova a escolha da área de aquisições; a área editorial, responsável por tratar o texto, traduzindo-o quando necessário, preparando e revisando o mesmo, desenvolvendo a capa e o projeto gráfico; o marketing; a distribuição; a área comercial, responsável pela colocação do livro no mercado de maneira correta e adequada ao público que se quer alcançar. O entrevistado menciona também aspectos importantes relacionados à interfuncionalidade, que são as parcerias, os canais convencionais ou

alternativos, as áreas administrativa e financeira, além das que trabalham especificamente com o público cristão. Dessa forma, esclarece que:

Então, por exemplo, nós temos um determinado plano editorial de lançar um título específico, para que ele possa alcançar o público certo da maneira correta, tem algumas etapas. Por exemplo, a área de aquisições, verificando os títulos que nos interessam e que estejam alinhados com a linha editorial da Thomas Nelson. Depois, nós levamos ao comitê e ele é aprovado. Após isso, precisamos trabalhar o texto.

[...]

Todas essas áreas precisam estar funcionando muito bem para que o processo gire o tempo todo, afinal, publicamos em torno de 5 livros por mês. Cada um com autonomia, mas com comunicação entre eles. Uma situação que pode gerar um problema é por exemplo, produzir um segundo livro, de um determinado autor que é um sucesso, que não esteja com todos os direitos autorais dele completamente em dia. Ou, por exemplo, a área comercial precisa estar com a disposição dos livros correta, se não podemos ter um desabastecimento de uma determinada região ou canal, que é prejudicial para o desempenho do livro.

No capítulo de discussão teórica, foi observado que especialistas consideram a interfuncionalidade uma habilidade da empresa de gerar e utilizar informações estratégicas do cliente e do mercado como forma de desenvolver soluções sob medida para eles com maior eficácia (HUTT E SPEH, 2002, p. 34). Embora os entrevistados tenham se posicionado favoravelmente quanto à relevância da interfuncionalidade, cada um destacou um aspecto ao qual esta relevância está mais diretamente relacionado, conforme pode ser observado no quadro 11. Apreende-se a partir de afirmações, como no caso da Viva Luz, que ela valoriza o **compartilhamento de informações estratégicas**, e da Thomas Nelson, a partir da valorização do **projeto geral**. Na FTD, o entrevistado menciona especificamente que o conceito de interfuncionalidade está relacionado ao atendimento do **cliente**, assim como sugerido pelos teóricos Hutt e Speh, a partir dos quais se observa que é necessário demonstrar valores comuns aos dos clientes, gerando e utilizando informações deles e da concorrência com eficiência, além de seus recursos interfuncionais de maneira coordenada (como pesquisa e desenvolvimento). Nos discursos analisados, esses valores são mencionados.

Quadro 11: A importância da interfuncionalidade nas editoras estudadas

Editoras	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
Considera a interfuncionalidade importante?	SIM	SIM	SIM	SIM
Frase principal	"suma importância"	*	"oportunidade de integração muito grande"	é fundamental
Principal aspecto destacado	consonância entre as áreas com foco no cliente	*	"integração entre as áreas com foco no compartilhamento das informações"	"interlocução com foco no projeto geral "

* Em função de dificuldades técnicas ocorridas durante a gravação do áudio da entrevista, não foi possível registrar toda a resposta referente à Editora Santuário.

4.3.3 A entrada da editora no mercado – estratégias e parcerias

Quando questionados a respeito da estratégia adotada para o estabelecimento das editoras no mercado editorial brasileiro, cada entrevistado forneceu detalhes que auxiliam o entendimento a respeito da própria missão, visão e valores gerais da editora.

Na Editora FTD, por exemplo, o entrevistado sintetiza o surgimento da editora, destacando a questão da **tradição e assistência social** de jovens presos por meio do ensino. Esse projeto logo ganhou adesão de outros Irmãos, ao perceberem que esses jovens não eram alfabetizados. O entrevistado afirma que:

A FTD surge por volta de 1880 na França, por iniciativa de um Irmão (um membro da igreja católica), que percebe que muitos jovens presos, sendo penalizados por algum crime cometido, não eram alfabetizados. Assim, inicia-se esse processo de acolher esses jovens, com o objetivo de recuperá-los, promovendo a sua assistência social.

[...]

A editora surge quase no final do século XIX, final de 1800, com livro de matemática, e depois ela avança para as outras áreas. Eu falo editora, mas ainda trata-se de um processo muito antigo de impressão, mas o primeiro livro já surge no final do século XIX.

No caso da Editora Santuário, o entrevistado informa que ela existe desde 1900, destacando a **tradição** da história da editora. Ainda que o surgimento da editora tenha ocorrido ao ser verificada a possibilidade de fazer a publicação de um jornal com notícias da Basílica de Aparecida, destaca-se a oportunidade de exploração de um meio de **comunicação**. O entrevistado atribui grande valor ao conceito de tradição na história da editora e afirma que a diferença da atividade editorial inicial para a prática atual se dá pela atuação profissionalizada, por meio de profissionais especializados, revelando a preocupação com o **aprimoramento**, conforme ele explica a seguir:

A história da editora não pode ser pontuada a partir de um momento, pois é uma tradição desde 1900. O que fazemos hoje é profissionalizar uma estrutura, as ações. Já a Ideias e Letras, surgiu por meio de um selo, que ganhou força e, agora, independência.

A Editora Viva Luz, conforme informações disponíveis na *homepage* da empresa, nasceu no ano de 2000 e é uma editora voltada principalmente para a divulgação da **doutrina religiosa** espírita, bem como para o fomento e a geração de recursos financeiros para a manutenção de atividades de **assistência social**.

Já no caso da Editora Thomas Nelson, a editora já existia nos Estados Unidos e, para a entrada da empresa no mercado brasileiro, ela buscou um parceiro com grande alcance de distribuição, a Ediouro. A Thomas Nelson Brasil possui a razão social Vida Melhor SA. A editora entrou no mercado editorial com livros no segmento de autoajuda e motivacional, por meio de uma aliança. A formação de alianças entre empresas é uma prática eficiente prevista pelos teóricos estudados como estratégia de ampliação de mercado a nível global. No caso da Thomas Nelson, houve a associação com outra editora que já atuava amplamente no mercado local com o intuito de ampliação para o mercado global.

A atuação inicial da editora pode ser observada na fala do entrevistado, quando diz que:

A princípio, para entrar no mercado local, o esforço inicial foi pela tradução de títulos da Thomas Nelson Americana, alguns novos e outros de catálogo. Títulos que encontrassem algum respaldo em termos de alcance de público aqui no Brasil, livros sobre liderança, sobre autoajuda. A estratégia inicial da Thomas Nelson Brasil, foi um caráter de editora de **autoajuda**, de **motivação**. Com isso, ela entrou muito bem nas livrarias e no mercado convencional.

Mas, ao mesmo tempo, ela não criou uma identidade como editora cristã evangélica, propriamente dita. Dessa maneira, foi necessário mudar a estratégia em um determinado momento, foi então que a editora assumiu a sua identidade cristã evangélica, assumindo que todo o material que ela publica é de **orientação cristã evangélica**. Com isso, ela cresceu e, nos últimos anos, essas mudanças favoreceram um crescimento de mais de 40% de 2011 para 2012.

Abaixo, o quadro 12 apresenta a principal frase e o aspecto destacado por cada um dos entrevistados quando questionados a respeito da entrada da editora no mercado. Enquanto a FTD destaca questões como tradição e assistência social, a Santuário fala de comunicação e profissionalização do negócio; a Viva Luz, de divulgação da doutrina e promoção da assistência social; e a Thomas Nelson evidencia a expansão de mercado editorial de autoajuda e a adoção da doutrina cristã evangélica.

Quadro 12: Estratégia para estabelecimento das editoras estudadas

	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
Frase principal	Processo de alfabetização, promovendo a assistência social	O que fazemos é profissionalizar.	Divulgação da doutrina. Financiamento de atividades sociais.	Alcance de público para autoajuda e motivação.
Principal aspecto destacado	Tradição Alfabetização Assistência social	Tradição Comunicação Profissionalização	Divulgação Doutrina espírita Assistência social	Expansão de mercado de autoajuda cristã evangélica

4.3.4 Avaliação do ambiente competitivo e tecnológico do mercado

Os teóricos estudados indicam que é necessário avaliar o ambiente de mercado para definir ações estratégicas das empresas, como as ações de marketing. Eles destacam que essa análise deve levar em consideração os aspectos competitivo e tecnológico do ambiente. Quando convidados a fazer uma avaliação do ambiente, cada entrevistado ponderou tanto aspectos diversos como comuns aos demais.

No caso da FTD, o entrevistado destaca a atuação conjunta e global das empresas em favor de um bem social comum, avaliando-a como uma ação pouco desenvolvida:

Apesar de existirem algumas associações entre as editoras, como existem os sindicatos, acredito que elas poderiam ser mais efetivas em relação às ações de mercado. Imagino que deveria haver uma maior participação das empresas em prol de um bem comum.

Além desse aspecto, ele comenta que a entrada de novas empresas no mercado editorial religioso não é diferente de qualquer outra movimentação nos demais mercados. Porém, com a ressalva de que dificilmente toma-se conhecimento da falência de editoras, sobretudo católicas. Ele avalia a entrada e a saída de empresas desse ramo como uma prática saudável e positiva por favorecer a diversidade e o atendimento de demandas não atendidas anteriormente:

A entrada de novas empresas é um processo comum em todas as áreas do mercado, pois sempre existem lacunas de público que nem sempre é privilegiado, tanto por desconhecimento do produto por parte do público, como por desconhecimento do público por parte da empresa. Então, assim surgem os novos nichos de mercado e as novas empresas. Mas é uma situação extremamente comum e necessária, para que fiquemos atentos às mudanças. As empresas precisam atentar para os novos públicos que surgem e a vontade emergente do seu público atual.

O gestor de marketing da Editora Santuário reafirma a fala do entrevistado da FTD, dizendo que o segmento religioso sempre foi movimentado, e acrescenta um aspecto específico à movimentação do mercado: as tendências. Além de surgirem novas editoras religiosas, o que se

percebe é que editoras do ramo secular, sem um vínculo religioso específico, publicam obras com temas religiosos e autores religiosos, conforme afirma:

O segmento religioso sempre foi movimentado, e ele passa por tendências. Em tempos de crise, a busca pela literatura religiosa aumenta. E a entrada das novas empresas se dá por oportunidades. O que se pode verificar também é a entrada maior das editoras do ramo secular, publicando no ramo religioso. Para isso, eu cito os padres midiáticos, [que] deixaram de publicar em editoras católicas e passaram a publicar em editoras seculares. E essa seria a maior mudança no ambiente competitivo.

O gestor da Santuário destaca ainda que essas editoras seculares, ao publicarem obras de cunho religioso, auxiliam na evidência da temática de maneira ampla no mercado, constituindo uma competição que valoriza o mercado:

Mas, se por um lado, elas levaram esses autores, por outro, essas editoras seculares ajudam a evidenciar o segmento religioso. Então é uma competição que valoriza, como um todo, o segmento. Não necessariamente o mercado é estável, é bastante oscilante, refletindo o microambiente do mercado, o momento na vida das pessoas, pois cada pessoa vive momento de crise ou não. Já no macroambiente, se a situação do Brasil é boa, a procura por literatura religiosa é um pouco menor, e vice-versa.

O entrevistado explica ainda que a bíblia é um produto com características particulares quando comparada ao ciclo de vida de outros produtos, auxiliando na venda dos demais:

Existe um crescimento contínuo que ocorre ano após ano. É difícil falar do ciclo de vida do produto de maneira geral. Mas, falando do produto mais vendido no segmento religioso, que é a Bíblia, que tem um ciclo de vida longo. Ela é o livro mais dado de presente. Hoje, a média de bíblias *per capita* do Brasil é mais de um por pessoa. As pessoas têm uma bíblia diferente para contextos diferentes: uma para ficar no carro, outra na sala-de-estar, outra para estudo. Quanto aos outros produtos, há muito o aspecto *modismo*. De qualquer forma, há aquela frente de alguns poucos títulos que carregam os demais.

Quanto à existência de empresas no mercado, o entrevistado sugere que a tradição seja um fator relevante para a solidez das editoras que atuam no mercado. Em contrapartida, a tradição pode ser um fator que dificulte a flexibilidade nos processos do negócio. O gestor complementa que a falta de profissionalismo ainda é grande e pode ser considerada um ponto fraco do mercado atualmente, impactando de forma negativa e direta o investimento em

aprimoramento tecnológico. Além disso, ele afirma que a Editora Santuário atua pioneiramente na comercialização de livros digitais do segmento católico. Por fim, ele explica que o mercado editorial, sobretudo o religioso, é caracteristicamente não agressivo, diferentemente de outros mercados, como o de consumo alimentício.

Empresas que atuam há mais tempo no mercado, são mais sólidas. Mas, por outro lado, elas perdem com a falta de flexibilidade, a quantidade de envolvidos na tomada de decisão, tiram o dinamismo do negócio. Como ponto forte, consta o nome e a tradição que essas editoras levam junto ao seu público-alvo. Como ponto fraco, a questão do profissionalismo, que levou um tempo maior para chegar até elas, a visão de investimento em áreas tecnológicas e de marketing. [...] É a primeira editora católica e do Brasil a produzir e vender *e-books*. Quanto ao mercado, ele é caracteristicamente não agressivo. Não se aplicam ações de marketing agressivas em mídia global esperando retorno em vendas, como é feito com cervejas ou refrigerantes. São fatores que mostram que há empresas sólidas, fortes com poder de compra, negociação, com força estratégica, que não corre o risco de se extinguirem.

Já no caso da Editora Viva Luz, o entrevistado destaca a questão ideológica da editora voltada para a divulgação da doutrina. Porém, afirma que, mesmo assim, há competição de mercado em função do segmento espírita ganhar cada dia mais editoras, mesmo que cada editora possua uma característica diversa da outra. A Editora Viva Luz lida com o aparecimento de novas empresas no mercado através da formação de alianças, facilitada ainda mais pela compatibilidade ideológica favorável entre elas. A Viva Luz essa compatibilidade ideológica constitui um cenário favorável para eles, se comparado a outros segmentos religiosos presentes no mercado. Essa prática estratégica da Viva Luz é um aspecto ponderado pelos teóricos estudados, os quais sugerem que as empresas possuam e emitam os mesmos valores que seus clientes, como uma forma de formação de alianças não somente operacionais ou de negociação, mas também de princípios, levando em consideração aspectos que os clientes valorizem.

Trata-se de uma editora focada na questão ideológica e na divulgação da doutrina. Mas, logicamente, sofremos competição sim, pois o mercado espírita atraiu muitos *players*. Se há 10 anos tínhamos um número menor de editoras atuando, e com um nível de profissionalização menor, hoje o mercado editorial espírita é bastante competitivo por ter muita gente trabalhando com esse público, competindo pelo tempo e atenção desse leitor. As Editoras não são

homogêneas, é claro, cada uma tem a sua característica. Porém, a Editora Viva Luz é parceira de várias editoras, com relações que talvez sejam impossíveis em determinados segmentos por essas questões de incompatibilidade ideológica. Então existe apoio mútuo, cooperação entre algumas editoras. Tudo depende do alinhamento dos valores. Temos mais que parceria, temos elos comuns.

Já no caso da Editora Thomas Nelson, o entrevistado considera que a entrada da empresa no mercado brasileiro provocou mudanças importantes no segmento cristão, pois o mercado editorial estava em crescimento, mas o segmento específico ainda era instável.

A entrada da Thomas Nelson, deu uma mexida no mercado. Pois era um movimento interessante para o mercado econômico, mas para o segmento cristão ainda era incerto. Havia algumas empresas que estavam atuando no Brasil, mas nem todas estavam atuando tão bem assim. Nos últimos anos, a Thomas Nelson começou a entrar com alguns elementos inovadores que mexeram com alguns paradigmas que existem no mercado. Outras editoras também fizeram isso, adotando determinadas estratégias que, por vezes, foram bem sucedidas e outras não. E somos agradecidos a essas editoras, pois nós também aprendemos com elas, que é o próprio *benchmarking* (é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior). Ficou evidente que uma editora poderia entrar no mercado, que teoricamente é restrito, com alternativas interessantes e propostas inovadoras, diferentes e ousadas. Por isso que a entrada de outras empresas hoje é um espaço muito grande para isso, até porque temos números que contribuem com isso. Só do mercado evangélico, especificamente, estamos falando de 40 milhões.

Assim como o gestor da Editora Santuário, o editor da Thomas Nelson evidencia que a bíblia é um produto com suas particularidades se comparada a outros produtos, pois sua venda é estável e ainda há possibilidade de crescimento. Destaca ainda que a atuação da editora no segmento tem buscado a inovação e o aprendizado de outras editoras que já atuam no mercado, por meio de ações de *benchmarking*. O editor também destaca que, para a sobrevivência da editora, faz-se necessário que os produtos preservem os valores cristãos, buscando uma temática relevante e de destaque para o segmento:

Tirando as bíblias, em outros tipos de publicação talvez ainda não se tenha alcançado nem 10 - 12 milhões (com otimismo). Então ainda tem pelo menos 30 - 35 milhões para alcançar. E com tendência de crescimento, pois a população evangélica está crescendo. Para atender esse mercado, temos que ser versátil. Sempre ocorre coisas que funcionam bem e outras não. Mas, no caso evangélico

especialmente, caminha-se muito no fio da navalha, pois lida-se com valores que não podem ser agredidos e não podem entrar em conflito. O material da editora precisa ser relevante num universo de editoras que publicam, basicamente, sobre os mesmos assuntos o tempo inteiro. Como fazer para se destacar, para fazer a diferença? E no fim das contas, isso vai gerar o ciclo do produto.

A partir dos principais aspectos ponderados pelos entrevistados, é possível observar quais aspectos se destacam nas diversas avaliações de ambiente competitivo e tecnológico do mercado, analisando-os de forma comparativa, conforme quadro 13. No caso da FTD, por exemplo, o entrevistado avalia positivamente a diversidade de oferta no mercado editorial religioso e critica a dificuldade de união dos envolvidos na promoção do bem comum. O entrevistado da Editora Santuário considera que a tradição tem prós e contras, auxiliando a promoção da solidez da empresa, mas dificultando tomada de decisões de forma flexível. Ele destaca ainda que o mercado editorial religioso se movimenta muito por tendências e que a competição promovida pelas editoras seculares é positiva, ajudando a valorizar a temática no mercado editorial. Já o entrevistado da Thomas Nelson, sugere que o mercado é uma fonte de aprendizado e que a preservação dos valores da religião é essencial para a manutenção da editora no mercado.

Quadro 13: Avaliação do ambiente competitivo e tecnológico das editoras estudadas

	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
Frase principal	Diversidade saudável para atendimento de novas demandas. União em prol de bem comum	Mercado de tendências. Tradição para solidez e dificuldade de flexibilidade.	Compatibilidade ideológica. Divulgação da doutrina.	<i>Benchmarking.</i> Preservação dos valores cristãos.
Principal aspecto destacado	Diversidade salutar. Demandas antes não atendidas. Bem comum	Competição secular que valoriza o tema.	Alianças Valores semelhantes Divulgação da doutrina	Aprendizado por <i>benchmarking.</i> Preservação dos valores.

4.3.5 Avaliação do comportamento do mercado e de suas demandas

Os teóricos estudados mencionam que o comportamento e as demandas são fatores que ajudam a definir as características do mercado, pois há muitas variáveis que, quando conhecidas, auxiliam a tomada de decisão de empresas quanto às estratégias globais da companhia ou mesmo ações de marketing. Com isso, os entrevistados foram questionados quanto ao assunto e fizeram ponderações diversas e comuns entre si.

No caso da FTD, por exemplo, o entrevistado avalia o comportamento e as demandas do mercado a partir da sua observação feita por meio das mídias de comunicação. Ele considera o mercado editorial religioso importante por ser um segmento que promove a manutenção de valores sociais e morais na sociedade, conforme esclarece:

No mercado religioso, estritamente, a minha avaliação é externa, pelo que eu vejo nas mídias. Acho um segmento extremamente importante porque valores estão atrelados a eles. Valores que, de forma geral, a gente percebe que a sociedade vai perdendo. A manutenção desses valores é muito importante para o bem da sociedade. Então, eu vejo de uma maneira muito salutar, pois elas fazem parte de um contexto social. Falando de mercado religioso e todas as igrejas que atuam no mercado editorial em diferentes áreas.

Para a Editora Viva Luz, apesar de haver oscilações em função da economia, a demanda dos leitores costuma ser para obras de um mesmo autor. Porém, o entrevistado explica que a demanda pode aumentar e diminuir conforme o aquecimento ou desaquecimento da economia e que o público do segmento religioso espírita acompanha a movimentação editorial por meio das feiras literárias, conforme afirma que:

Existem também as oscilações normais em função da economia. Quando a economia fica mais difícil, a demanda retrai. O público espírita lê bastante, ele vai às feiras, acompanha a movimentação do mercado. Há oscilações também em função da época do ano.

Na Thomas Nelson, o entrevistado destaca, entre outros aspectos, que as políticas do mercado editorial, atualmente, favorecem a ampliação da demanda, pois os preços são menores se comparados com os valores praticados no passado. Outra questão relevante para o editor são as implicações na formação de leitores na geração de nativos digitais, que são aqueles que já nasceram em contato direto com as tecnologias e estão

crescendo próximos a elas de forma natural. Isso pode constituir um distanciamento ou até mesmo diminuição do gosto pela leitura.

O mercado religioso ainda está crescendo. Apesar da minha previsão otimista, muitas pessoas podem discordar, dizer que é mais, 20 milhões, por exemplo. Porém, acho que esse número é menor, não por culpa das editoras, pois estão fazendo um ótimo trabalho. Há uma tendência de que esse mercado aumente. As políticas do mercado editorial são favoráveis, há casos de livros que diminuem de preço. Os livros estão mais acessíveis. Porém a problemática é lidar com uma geração que não está acostumada com isso. Precisamos formar as próximas gerações para que elas sejam consumidoras de livros.

Segundo o entrevistado da Thomas Nelson, o mercado religioso reflete o movimento do mercado editorial como um todo. Ele também destaca que a bíblia é um produto particular quando se trata da formação de novos leitores, pois é um produto que pode ser considerado o ponto de partida para a iniciação da leitura no mercado religioso. Além desses aspectos, o editor destaca também a influência da movimentação econômica no mercado do livro e explica:

O mercado religioso reproduz um pouco o mercado editorial como um todo. Pois há um passado histórico e cultural que não era favorável. Há um tempo, havia preços proibitivos, as pessoas tinham menos acesso à leitura. E isso reflete no mercado. Apesar disso, no segmento evangélico, há o estímulo à leitura, que se dá a partir da Bíblia. Mas esse reflexo se justifica quando pensamos nas pessoas que ainda não são letradas (não leem), ou que tem alguma educação formal, mas são leitores que têm uma dificuldade de compreensão, que é o que se costuma chamar de "analfabeto funcional", (não gosto do termo, acho muito agressivo), que diz respeito àquelas pessoas que leem mas não entendem. Ou quem não tem poder aquisitivo para comprar um livro. Fora as pessoas que não são alcançadas pelos agentes do livro. Considerando tudo isso, eu acho que temos um mercado ainda muito amplo a ser desenvolvido. E ele se estende mais ainda quando pensamos que materiais cristãos que produzimos pode atender à demanda católica, espírita ou simpatizantes. Além disso, há outras influências, como as oscilações econômicas e a concorrência, que há uma produção muito intensa de livros sobre um mesmo tema. Com isso, o seu livro precisa sobressair dentre um universo grande de livros.

Conforme é possível observar no quadro 14a seguir, comparativamente, um fator recorrente é a influência direta da economia, com o aquecimento e desaquecimento, nas oscilações do mercado editorial, que também é refletido no segmento religioso.

Quadro 14: Avaliação de comportamento e demanda de mercado

	FTD	Viva Luz	Thomas Nelson
Frase principal	Alteração de valores na sociedade. Manutenção de valores sociais e morais.	Oscilações da economia e de datas festivas. Demanda que acompanha um leitor.	Políticas positivas do mercado editorial. Desafio de formação de leitores nativos digitais. Bíblia como ponto de partida para iniciação na leitura. Aspectos econômicos.
Principal aspecto destacado	Demanda por manutenção de valores.	Economia	Economia Política Geração nativa digital Bíblia formadora de leitores

4.3.6 Definição do segmento

A partir das informações obtidas com os entrevistados e nos endereços eletrônicos das editoras, é possível observar os segmentos específicos em que cada uma atua, conforme o quadro 15:

Quadro 15: Segmentos das editoras

FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
Material didático e paradidático	Segmento católico	Segmento espírita	Segmento de autoajuda e cristão (evangélico)

4.3.7 Definição da principal demanda em cada segmento

Quando questionados a respeito de qual seria a principal demanda do seu mercado, os entrevistados definiram a demanda conforme o quadro 16. Para a FTD o mercado didático tem a principal demanda da editora, por meio de livros para alunos escolares da educação infantil até o ensino médio, incluindo livros de ensino religioso voltados para esse segmento, com destaque

para as escolas. Em menor porcentagem, a FTD também possui livros direcionados ao ensino superior.

No caso da Editora Santuário, o entrevistado destaca que a demanda do segmento religioso vai muito além do livro tangível. Ele considera que um cliente organizacional, quando busca um produto, não comprará somente o aspecto físico, mas pagará pela ideia ali contida. Com isso, os clientes do mercado B2B demandam por atendimento qualificado que esteja preparado para lhe oferecer o produto mais adequado a seus valores, conforme o entrevistado explica:

O livro é um produto difícil para essa definição. Até o livro produto é serviço. Você compra um produto intangível. Por mais que estejamos envolvidos com a produção de um produto tangível, trabalhamos a todo instante na esfera intangível, pois você não compra um chumaço de folhas com uma capa azul, você compra uma ideia. O autor quando escreve um livro, ele presta um serviço à sociedade, compartilhando suas ideias. É muito mais serviço do que produto físico. A roupagem é física, mas o cerne é serviço. O atendimento também é um determinante, pois a maioria das pessoas não entram na livraria sem saber o que querem. O público religioso, em geral, busca uma orientação para uma vida melhor, um estado de espírito. O segmento organizacional possui uma problemática que é a falta de qualificação dos profissionais que atuam no mercado. Faltam pessoas capacitadas que entendam o segmento e que estejam preparadas para dar respostas para esses clientes. A formação técnica, em que também há carências, não é suficiente para atuar da melhor forma, é necessário conhecimento sobre o mercado religioso especificamente.

Na Editora Viva Luz, o entrevistado afirma que a demanda dos clientes corporativos é, principalmente, por romances e depois por autores consagrados. Pode ser mencionado também que o público demanda por autores espirituais considerados consagrados no segmento, os quais os leitores acompanham ou possuem uma ligação afetiva. Porém, o público não se restringe a um autor específico, ele busca autores diversos.

Para a Thomas Nelson, a demanda do público organizacional varia, mas sempre há espaço para a bíblia convencional. Porém, há uma demanda crescente para bíblias especiais, voltadas para nichos específicos, como bíblia para: mulher, homem, casal, criança, estudo teológico, entre outros.

Quadro 16: Principal demanda por segmento

FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
Livros para alunos da educação infantil até o ensino médio	Especialidade na venda	Romances	Bíblias especiais
Inclusive livros de ensino religioso		Autores consagrados	

4.3.8 Influências na iniciativa de um novo produto

Os teóricos estudados, afirmam que pode haver mais de uma influência no desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Eles explicam que os clientes costumam idealizar novos produtos a serem desenvolvidos pelos seus fornecedores conforme o surgimento de uma necessidade especial. Isso acontece especialmente em mercados em que são negociados produtos especiais ou sob medida. No entanto, isso depende no nível de aceitação do fornecedor em receber de forma positiva o pedido do cliente. Os teóricos completam ainda que muitos produtos voltados para cliente corporativos podem ser desenvolvidos a partir de pesquisas de mercado com o cliente consumidor do cliente corporativo, ou seja, o fornecedor pode conhecer o cliente de seu cliente para produzir novos produtos ou serviços. Os entrevistados foram questionados a esse respeito.

Na FTD a iniciativa de criação de um novo produto, basicamente, dá-se pela avaliação do interesse do mercado por meio de pesquisas, conforme declara:

Basicamente, avalia-se o interesse do mercado. Os autores procuram a editora, com a intenção de publicar uma determinada obra. Essa obra é avaliada pelo editorial e, dentro das possibilidades e projeções da editora, ela pode ser incluída.

No caso da Editora Santuário, o entrevistado pondera que, além das iniciativas no campo do marketing e das pesquisas de mercado, a produção de novos livros leva em conta a criatividade da editora para criar algo inédito: conforme explica:

O movimento de migração dos autores religiosos deixando de publicar em editoras religiosas e indo para as editoras seculares, pode parecer contraditório do ponto de vista conceitual, mas o que se busca é o suprimento de uma demanda por eficiência logística, distribuição e divulgação para um novo público. Quando uma editora secular desenvolve um novo produto religioso, em geral, parte da análise do mercado de que o segmento estava indo bem. Já na própria editora religiosa, parte da criatividade interna o ineditismo dos profissionais. No caso da Editora Santuário, a história de Aparecida é muito importante e há muito material no mercado. Esta mesma história voltada para o público infantil é menos comum. Agora, a história de Aparecida contada para a Turma da Mônica, é algo inédito. Então vai muito de uma análise de oportunidades.

Para a Editora Viva Luz a concepção e o desenvolvimento das obras mediúnicas ocorrem no âmbito espiritual. O entrevistado destaca que pode não haver uma demanda específica para a temática da obra, durante sua publicação ou após seu lançamento. Porém, ele completa afirmando que as obras psicografadas, cujo tema pode ser diferente da demanda atual, têm suprido demandas futuras, que surgem após o lançamento. Por outro lado, as obras de autoria levam em consideração o interesse do mercado, conforme explicado:

Às vezes, o médium que está recebendo a obra não sabe ainda que ocorre aquela demanda social por aquele assunto. Como o médium trabalha em parceria com aquele autor espiritual, ele faz a obra e só depois de um tempo é que vai perceber o movimento. A espiritualidade séria, que trabalha para o progresso da humanidade, está acompanhando as necessidades da Terra e, em um plano mais denso, busca trazer obras que atendam a essas necessidades. Já as obras de autoria, as que são de estudo, ou que não são mediúnicas, pesquisas, compilações, trabalhos de estudo voltados para o infantil, também são feitos pela observação da demanda, da criança, da família.

Na Thomas Nelson, a editora leva em consideração as demandas específicas de cada cliente corporativo, buscando a possibilidade de elaborar um único produto que atenda, de uma só vez, clientes corporativos diversos. Para isso, ele considera que a prática do diálogo com as lideranças são fundamentais para conhecer o surgimento dessas demandas. O entrevistado explica que é importante também produzir livros que atendam demandas de forma genérica, sem estar diretamente vinculados à temática religioso, como treinamento de liderança ou criação de filhos:

A iniciativa de desenvolvimento desses produtos parte por entender o que o mercado em geral quer e o que essas denominações

específicas desejam. Então, estamos o tempo todo tentando entender, através do diálogo com as lideranças, com os próprios leitores, com as próprias organizações, o que está sendo a principal demanda de cada uma dessas áreas. Isso nos permite desenvolver uma bíblia de afinidade, que é uma dessas bíblias especiais, e ao mesmo tempo, desenvolver um projeto de um livro que atenda a todos ao mesmo tempo. Temos que prestar atenção também nos mercados que não está nas igrejas. Hoje, por exemplo, temos na Avon e Lojas Americanas, por exemplo, um mercado muito forte. E nesse mercado eu tenho que entrar com livros que falam para qualquer público, qualquer consumidor, principalmente mulheres.

Assim, é possível estabelecer o quadro 17 com a síntese do que os entrevistados consideram importantes no desenvolvimento de novos produtos, e que vai além das pesquisas de mercado:

Quadro 17: Influência na iniciativa de criação de produto

	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
Frase principal	Interesse do mercado. Autor manda o original da obra.	Criatividade Avaliação do mercado. Iniciativa do setor de marketing.	Processo criativo no plano espiritual. Obras de autoria por interesse do mercado.	Interesse do mercado. Temáticas de interesse geral.
Principal aspecto destacado	Interesse do mercado	Criatividade da editora	Plano espiritual Interesse de mercado	Interesse geral (principalmente mulheres)

4.3.9 Impacto dos clientes corporativos na decisão do mercado

Os teóricos destacam que a demanda do mercado B2B pode ser influenciada pelas empresas. No caso do segmento editorial religioso, isso significa que as instituições religiosas podem exercer um papel estratégico na formação da demanda do público consumidor. Quando questionados a esse respeito, os entrevistados confirmaram essa prática, que pode se dar de forma diversa. Os entrevistados ponderam que, em determinados âmbitos do negócio, o cliente corporativo tem maior ou menor conhecimento sobre a demanda do mercado.

No caso da FTD, por exemplo, os clientes são alvo de pesquisas para que se determine a demanda de seu público, que são os professores.

Os clientes são nosso alvo, então há sempre uma pesquisa que demonstre a necessidade desse público. São pesquisas tanto da FTD quanto do mercado.

O cliente está no mercado, eu tenho que identificar a qual nicho ele pertence, se esse produto atrai ou não e se a sua produção vale o investimento.

Na Editora Viva Luz, o processo de divulgação conhecido como “boca a boca”, em que o próprio cliente corporativo propaga o produto ou serviço de uma empresa por meio de suas experiências, é um fator de grande influência para a decisão do mercado. O entrevistado afirma que os centros religiosos espíritas avaliam os produtos com cuidado. Quando a liderança da instituição recomenda, há uma grande influência na demanda. Por outro lado, a editora elabora um produto com características físicas que agradem os livreiros e os distribuidores, conforme explicado:

Agora, a Viva Luz toma algumas decisões em função de um livreiro, distribuidor, por exemplo, na abordagem da capa, no tom que o produto vai receber, qual aspecto será ressaltado. Quando um conteúdo vem da espiritualidade, a gente tem bastante cuidado nesse sentido, pois trabalhamos em parceria com eles. Acreditamos e confiamos no trabalho deles, não só do ponto de vista de uma fé, mas de uma observação do resultado obtido, se faz sentido, se tem coerência. Nesse sentido, questionamos menos o conteúdo, pois entendemos que há uma demanda.

Ainda sobre a Editora Viva Luz, o entrevistado explica que o cliente corporativo não necessariamente conhece mais a demanda do público leitor do que a própria editora.

Mas um distribuidor, por exemplo, conhece melhor os canais de distribuição, os centros espíritas, os influenciadores e conhece menos o leitor. Pois temos tido contato com o público leitor nos eventos e nas feiras, e esse conhecimento torna-se mais abrangente. Além disso, as redes sociais possibilitou um contato muito próximo do autor com o público leitor, auxiliando a Editora na tomada de decisão quanto a sua comunicação com o público através dos meios de comunicação e dos componentes do livro (capa, quarta capa, orelha, abordagem temática).

No caso da Thomas Nelson, o entrevistado afirma que é necessário ter o cuidado de se levar em conta o alinhamento da perspectiva doutrinária do produto com os valores do cliente corporativo, não só igrejas mas também os livreiros, pois há aqueles livreiros cuja marca pode estar vinculada a uma religião específica, conforme explica:

Eu tenho que ter esse cuidado, dentro daquilo que eu me proponho a fazer, que é ser uma editora eclética dentro de um universo, buscando saber se eu estou alinhado ou ultrapassando a linha doutrinária de um produto, ainda que ele tenha um bom apelo. Ou seja, eu quero falar para vários cristãos, evangélicos e não evangélicos. Mas, se eu publico alguma coisa que, de alguma maneira, possa causar uma aversão a um desses clientes, eu posso estar condenando todos os outros livreiros. Neste mercado, em especial, o relacionamento é muito importante. Para que as lideranças fiquem à vontade para recomendar os meus produtos, além do "boca-a-boca", até mesmo corporativamente falando. Por exemplo, se eu tenho um bom livro de liderança, eu preciso que ele tenha valores no conteúdo que justifiquem uma empresa adotar como uma obra recomendável.

4.3.10 A disponibilidade da editora em atender novas demandas

Os teóricos estudados nesta pesquisa sugerem que as empresas estejam atentas às demandas emergentes. Com isso, as empresas mais versáteis estarão preparadas para se reorganizar internamente para a produção de um novo produto. Quando questionadas quanto à disponibilidade de se reorganizar para a produção de novos produtos, os entrevistados fizeram avaliações da editora de maneira diversa entre si, mas todas demonstraram disponibilidade para o atendimento de novas demandas.

No caso da Editora FTD, o entrevistado afirma que estão atentos às novas demandas do mercado e principalmente às inovações tecnológicas. Porém, ele pondera que, no âmbito da educação, o aprimoramento tecnológico pode se dar mais lentamente do que em outras áreas em função da necessidade de desenvolver o conhecimento e o domínio das funções pedagógicas da tecnologia antes de implantá-las, conforme explicado:

A FTD está atenta às inovações do mercado, incorporando-as às suas metas. E elas vão acontecer naturalmente. Ela talvez não traga a inovação, esperando um pouco a reação do mercado. Essa velocidade de mudança, quando se fala de educação, ela não ocorre na mesma velocidade que ocorre em outros segmentos do mercado. Até porque existe uma preocupação com a entrada do aluno no processo educacional e com a conclusão do aluno em um determinado período letivo. E, é somente ao final desse percurso é que se pode analisar mais detalhadamente e de forma segura, acerca de que efeitos e mudanças em uma situação de inovação produziu.

A Editora Viva Luz possui total disponibilidade para atender novas demandas, sem resistir às novas tecnologias, como os livros digitais. O porte

das empresas pode facilitar ou dificultar o investimento delas em produtos inovadores, conforme explicado pelo entrevistado:

Não vemos o livro digital como uma ameaça ao livro impresso. O progresso é impossível de ser contido. A questão é o "timing", o momento em que se deve entrar com o livro digital. Quanto ao *ebook*, as editoras estão cautelosas. Há uma demanda, mas o investimento é alto e o retorno financeiro ainda é pequeno. E a Viva Luz está acompanhando essa movimentação. Agora, entre estar disposta e efetivamente realizar é outra questão, pois as Editoras com maior porte têm maior estrutura para fazer este investimento financeiro, pessoal.

Desse modo, é possível notar que as editoras FTD e Viva Luz se pronunciam quanto à disponibilidade para se adaptar a mudanças, considerando implicações relacionadas diretamente ao seu negócio de acordo com o quadro 18. No caso da FTD, as implicações pedagógicas são importantes; na Viva Luz, as implicações econômicas.

Quadro 18: Disponibilidade para atender novas demandas

	FTD	Viva Luz
Frase principal	Velocidade de mudança mais lenta que o mercado geral. Implicações pedagógicas. Maior período para avaliação da eficácia pedagógica da solução tecnológica.	Disposição <i>versus</i> financiamento Empresas de grande porte <i>versus</i> empresas de pequeno porte. Retorno financeiro pequeno.
Principal aspecto destacado	Implicações pedagógicas	Implicações econômicas

4.3.11 Definição dos clientes organizacionais

Os teóricos estudados nesta pesquisa descrevem diversos tipos de clientes organizacionais que um fornecedor pode ter. Considerando que esta pesquisa trata do mercado editorial religioso, no âmbito corporativo do negócio, pode-se listar os seguintes clientes organizacionais, segundo o que foi descrito pelos entrevistados, de acordo com o quadro 19. O entrevistado da Thomas Nelson explica que é necessário ainda considerar que os clientes podem ser diretos ou indiretos, conforme o relato:

Eu posso produzir um material especificamente para uma denominação, em que a própria denominação inteira vai adquirir, ou vai produzir comigo e vai vender internamente. Ou posso desenvolver um material que eu vou colocar nas livrarias, e essa denominação vai até o ponto de venda para adquirir.

Quadro 19: Clientes organizacionais

FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
As escolas de maneira geral. Estaduais, federais, municipais e particulares.	Livrarias físicas e virtuais. Paróquias.	Livrarias e distribuidores. Centros espíritas, distribuidores espíritas, livrarias independentes (menores) e livrarias espíritas.	Livrarias e instituições religiosas

4.3.12 O conhecimento da editora em relação ao negócio do cliente

Os teóricos estudados ponderam que as empresas fornecedoras no mercado B2B buscam conhecimento sobre o cliente do seu cliente. Eles explicam que há segmentos em que os fornecedores promovem o aquecimento do mercado por meio de publicidades direcionadas ao cliente de seu cliente, a fim de provocar uma demanda. Quando questionados a respeito do conhecimento da editora quanto ao negócio do seu cliente e sobre o cliente dele, as editoras afirmaram que buscam conhecer o cliente final e, frequentemente, praticam a estratégia de marketing descrita pelos teóricos, publicando anúncios direcionados ao cliente final como meio de aquecer a economia do mercado editorial religioso.

Na FTD, o conhecimento do cliente final, ou seja, os alunos e professores das escolas adotantes do material da editora, é fruto, justamente, da comunicação que se dá entre a editora e o cliente corporativo, conforme explica que a “FTD tem se mostrado atenta a isso para se manter no mercado por longo tempo”.

Na Editora Viva Luz, o entrevistado explica que não se pode afirmar que a editora domina o negócio de seu cliente corporativo. Entretanto, explica que é possível obter conhecimento a respeito do mesmo por meio da interação que há entre a editora e o cliente, sobretudo a respeito do funcionamento do varejo

de livros. Ele completa a explicação afirmando que a editora também acumula “um bom conhecimento profissional de distribuição, em função da experiência individual dos sócios da Viva Luz”.

4.3.13 Força de vendas

Os teóricos pesquisados descrevem diversos tipos de força de vendas existente no mercado B2B. Comparativamente ao mercado B2C, pode-se dizer que a exposição de produtos em uma prateleira ou gôndola é uma das grandes forças de venda praticadas pelas empresas para os clientes finais. No caso do mercado B2B, uma força de venda é o papel exercido pelo vendedor, por meio de uma venda personalizada e um atendimento personificado, gerando proximidade entre as empresas. Quando questionados a respeito de suas forças de vendas, os entrevistados elencaram ações diversas, alinhadas com as descrições dos teóricos mencionados anteriormente.

No caso da editora FTD, as vendas podem ser aquecidas por diversas formas, como e-mail marketing ou endereço eletrônico da editora (o *site*). Porém, a forma mais eficiente se dá por meio do contato direto da editora com o professor ou o coordenador da instituição, conforme explica:

Mas a forma mais efetiva é o contato direto com o professor ou coordenador, pois eles é que são capazes de nos sinalizar qual a real necessidade da escola, visando a melhor possibilidade de elevar o conhecimento do aluno.

Na Editora Santuário, o papel exercido pelo vendedor é a ação mais determinante para a realização da venda para o livreiro. Já na Editora Thomas Nelson, o relacionamento é um aspecto predominante no processo de venda, podendo ser considerado até mais importante do que o produto em si. Além disso, ele evidencia a preservação dos valores cristãos e o alinhamento dos valores com a ideologia do cliente corporativo, de acordo com o exemplo dele:

Em alguns momentos, o relacionamento é mais importante do que o produto. Quando eu tenho um bom relacionamento e o meu cliente cristão, seja ele uma igreja ou uma livraria, reconhece a qualidade do que produto como um produto aceitável para os padrões cristãos e recomendável, pode ser até que o meu produto não seja muito bom, mas ele vai ter na loja, porque ele acredita no que eu produzo. Já o mercado convencional, as grandes livrarias e tal, o relacionamento é uma questão importante também, mas o catálogo é um elemento

com melhor força de vendas. No mercado cristão o relacionamento é primordial.

Assim, é possível observar a partir do quadro 20, que no mercado B2B o relacionamento próximo e personificado é a principal força de vendas.

Quadro 20: Força de vendas corporativa

	FTD	Santuário	Thomas Nelson
Frase principal	Contato direto com o professor. E-mail marketing. Site da editora.	Vendedor. Venda personificada.	Relacionamento. Preservação dos valores. Compatibilidade doutrinária.
Principal aspecto destacado	Contato direto	Vendedor	Relacionamento com livrarias Catálogo

4.3.14 Relação entre grupo de clientes mais lucrativo e esforço de marketing

Os teóricos pesquisados sugerem maior eficácia quando os esforços de marketing são planejados de maneira diversa conforme o tipo de cliente que será atingido, adequando o conteúdo e a forma de ação de marketing de acordo com os valores de cada cliente. E também sugerem que os maiores esforços de marketing devem estar voltados para os grupos de clientes mais lucrativos da empresa, estimulando o aprofundamento do vínculo do cliente corporativo ao fornecedor, por meio de propostas de produtos e serviços feitos sob medida.

Quanto à negociação personalizada conforme o tipo de cliente, pode ser mencionado como exemplo diversas reuniões realizadas com um mesmo cliente, porém, atendendo a uma diferente área de influência da compra a cada reunião. Com isso, uma apresentação elaborada para a divulgação de um material didático com professores provavelmente precisará ser ajustada quando a reunião estiver voltada para os donos das escolas. Esse fenômeno ocorre na FTD, por exemplo, conforme constatado na entrevista preliminar realizada com o divulgador na Bienal, o qual afirma que diferentes

apresentações são elaboradas, em micromercados, em função dos critérios de interesse de cada área de atuação dos influenciadores da compra.

Quando se trata de esforços de marketing para o amplo mercado, em que há escolas com ideologias mais conservadoras e outras mais inovadoras, não é possível fazer distinção das ações de marketing. Apesar disso, a FTD não privilegia um único tipo de mercado em suas ações de marketing, ainda que seja um grupo mais lucrativo do que outro. Dessa forma, a editora participa de todos os mercados com um mesmo esforço de marketing voltado para o fornecimento de material didático, uma vez que o objetivo específico da editora é atuar em um único segmento de produto: material escolar. Vejamos:

Não é possível fazer essa distinção dos esforços de marketing, pois a nossa preocupação é com a educação para um determinado público. Tem um público que tem o ensino mais clássico, tem outro que é mais inovador no que diz respeito à metodologia do ensino. E nós buscamos participar de todos os mercados.

Já no caso da Editora Santuário, o gestor de marketing afirma que o grupo mais lucrativo é um conjunto formado por livrarias e paróquias. Porém, ele explica que é necessário aquecer o mercado dirigindo esforços de marketing para os clientes consumidores a fim de aumentar a demanda nas livrarias e paróquias, que, por sua vez, aumentam a demanda por compras organizacionais na Editora Santuário. Essa ação é prevista como um tipo de estratégia pelos teóricos estudados, os quais afirmam haver casos em que os fornecedores organizacionais desenvolvem publicidades voltadas para o cliente final do seu cliente corporativo, a fim de gerar uma demanda derivada do mercado B2B, conforme abordado no capítulo de discussão teórica. Dessa forma, o gestor de marketing da Santuário explica:

Para promover um livro, é necessário despertar no consumidor final o interesse. É uma estratégia casada para o marketing para o consumidor e marketing para o livreiro. Especialmente, porque os livreiros, em geral, não tem muitos recursos para realizar ações de marketing para seus clientes. Então a editora exerce um papel fundamental no apoio a carência do livreiro. Uma das estratégias é adotar a frase: à venda nas melhores livrarias, ou pelo site, pelo telefone. Sempre, priorizando as livrarias.

Atuando dessa forma, a editora Santuário também passa a auxiliar o livreiro na divulgação dos produtos, pois há distribuidores que não possuem

experiência nas ações de marketing. Os teóricos estudados explicam que essa pode ser uma estratégia de negociação com os clientes corporativos, de maneira que um comprador pode reservar sua compra de forma exclusiva com um único fornecedor caso ele o auxilie com o marketing dos produtos na loja, agregando valor à compra por meio de um serviço de consultoria, auxiliando a promoção dos produtos no mercado e a disposição dos produtos na loja do comprador. O quadro 21 expõe esses esforços:

Quadro 21: Força de vendas corporativa

	FTD	Santuário
Frase principal	Busca atuar em todos os mercados de forma igual. Apresentações específicas por área de interesse.	Aquecer o mercado para gerar demanda derivada no mercado B2B. Valor agregado por meio de consultoria de marketing.
Principal aspecto destacado	Macro: ações iguais Micro: ações diversas	Marketing voltado para o cliente final Consultoria para o comprador

4.3.15 Gerenciamento do relacionamento corporativo

Conforme abordado no capítulo de discussão teórica, o relacionamento em mercados B2B pode se dar de maneiras diversas, dependendo, por exemplo, do modelo de negócio e do tipo de produto negociado. Ao serem questionados quanto à forma como gerenciam seus relacionamentos com os clientes, os entrevistados pontuaram questões.

No caso da FTD, a editora possui total interesse em gerenciar seus relacionamentos com aproximação em função do seu modelo de negócio, que possui um forte aspecto de consultoria pedagógica, e em função do seu produto, frequentemente formulado de maneira alinhada aos princípios de cada cliente, conforme explicita: "nós procuramos nos tornar próximos dos clientes, fazemos visitas às escolas, aos professores. O contato direto é o que nos aproxima dos nossos clientes". Assim, ele sugere que o atendimento pessoal é a principal forma com a qual os relacionamentos corporativos são gerenciados. Já na Santuário, o entrevistado afirma que a editora utiliza catálogos

elaborados mensalmente, utilizado o mecanismo da mala-direta. Além desses, também são feitas visitas aos livreiros e às paróquias.

Na Editora Viva Luz, o relacionamento com os clientes corporativos é gerenciado de forma diversa. Um intenso meio de relacionamento é o contato digital, que pode ser realizado por redes sociais e e-mail. Há uma equipe comercial direcionada especificamente para o atendimento do cliente corporativo, que também pode se relacionar com a editora nas feiras literárias, conforme explicado:

Via Facebook, redes sociais, Twitter, Instagram, e-mail marketing, contatos digitais. Através das feiras, das principais feiras espíritas e bienais. Através do contato comercial, com a equipe comercial. E através dos autores.

Já no caso da Editora Thomas Nelson, o entrevistado explica que o relacionamento corporativo no mercado editorial deve se pautar na proximidade para ser bem-sucedido. Segundo ele, é importante que a relação seja pessoal.

Hoje, no mercado editorial, todo o relacionamento precisa ser muito próximo, seja no mercado convencional (como no contato e relacionamento com grandes redes de livrarias) ou não. Nós temos pessoas responsáveis pela comunicação direta com eles, para fazer a exposição do nosso produto, para propor novos modelos de negócio interessantes, inclusive trabalho em parceria. E isso só é possível fazer de maneira pessoal, é o nosso representante comercial falando com o proprietário da rede mostrando as coisas positivas do nosso material. Com o mercado cristão não é nada diferente.

Apesar da Thomas Nelson acreditar que essa proximidade também se aplica ao modelo de negócio do mercado editorial cristão, ele explica que esse segmento possui suas particularidades. Quando se trata de grandes redes de distribuição de livros, em geral, o contato é com o representante da rede, porém no livreiro evangélico, o contato é realizado com o dono da livraria, ainda que ele possua mais de uma filial. Com isso, há ainda mais proximidade no relacionamento, conforme explicado:

Só que no mercado cristão, por ele não ter característica exatamente igual a do mercado convencional, o relacionamento, às vezes, tem algumas peculiaridades que precisam ser administradas de uma maneira diferente. Por exemplo, numa livraria convencional, como a

Rede Saraiva, a gente vai falar com os representantes da Rede Saraiva, que falam conosco. Já no caso do livreiro evangélico, ele pode ser dono de 2, 3 ou 4 livrarias, mas a gente fala com o proprietário. É com ele que nós negociamos, o que quer dizer que o relacionamento é ainda mais próximo, porque ele é a pessoa com quem nos reunimos, falamos dos livros.

Na Editora Thomas Nelson o relacionamento com as Igrejas passa a ser com a liderança, com o tomador de decisão, que decide o que será oferecido aos fieis, ou cliente final, como exposto:

No caso das igrejas, o nosso relacionamento também é pessoal, nós temos que falar com as lideranças. Nem sempre com a liderança principal, mas, em muitos casos, sim. Igrejas e instituições cristãs, a gente fala com a pessoa que lidera, que toma as decisões com relação ao que a igreja vai adotar como material de leitura etc.

Desse modo, o relacionamento corporativo das editoras consultadas está, principalmente, voltada para a relação próxima, conforme é possível observar no quadro 22:

Quadro 22: Gerenciamento do relacionamento corporativo

	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
Frase principal	Aproximação Visitação Contato direto (próximo)	Mala direta Catálogo (próximo) Visitação ao cliente (distante)	Feiras literárias (próximo) Contato digital pelas mídias (distante)	Relação pessoal (próximo) Representante (grande rede convencional) Dono (livreiro religioso) Liderança (igreja)
Principal aspecto destacado	Próximo	Alternado	Alternado	Próximo

4.3.16 Influenciadores da compra organizacional

Os teóricos estudados no capítulo de discussão teórica descrevem inúmeros influenciadores de compra possíveis. Entretanto, eles recomendam que as empresas que atuam no mercado B2B busquem identificar quem são os principais influenciadores de uma compra, pois podem variar conforme diversos fatores: o modelo de gestão da empresa compradora (centralizada ou

descentralizada); a importância estratégica da compra ou do produto para o negócio da empresa (pouca importância - compradores operacionais ou alta importância - compradores especialistas ou da alta gerência), entre outros fatores. Eles explicam que, em uma mesma compra, pode haver mais de um influenciador e que os mesmos podem ser modificados conforme a mudança do aspecto da compra ou do tipo de produto.

Assim, os entrevistados também definiram qual seria o principal influenciador da compra corporativa, conforme mostra o quadro 23 a seguir. No caso da FTD, o professor é o principal influenciador da compra corporativa e na Editora Santuário, é destacada a importância do papel exercido pelo vendedor que visita o livreiro na influência da venda, destacando eficiência da venda pessoal no sucesso do mercado B2B. Porém, não foi identificada uma influência corporativa.

Já no caso da Editora Viva Luz, o influenciador pode variar, dependendo da compra que esteja sendo realizada. Nos centros religiosos espíritas, em geral, há um grupo de pessoas que avalia o produto da editora. Se o mesmo for aprovado por esse conselho, o produto passa a ser adotado ou recomendado pela instituição. Quando se trata do mercado de venda convencional, ou seja, livrarias, o maior influenciador passa a ser o próprio selo editorial e o aspecto físico do livro, como capa e impressão. Quanto maior a força do selo editorial e maior a qualidade do produto, maior será o poder de influência de compra atuando sobre os compradores de livrarias e de distribuidores, conforme explicado:

Depende do segmento. Em casa espírita, varia. Normalmente, há um grupo de avaliadores que trabalham lendo e avaliando o livro. Se eles gostam e aprovam, então eles compram. Quando se trata do mercado comum, depende da força do selo, da qualidade de impressão do livro, a capa. Seria o comprador da livraria ou distribuidora mesmo. Os líderes e os espíritas que exercem um papel muito importante.

Na Thomas Nelson, ocorrem influências em diversos níveis. A opinião do mercado influencia a formação de títulos a serem ofertados, por exemplo, se o mercado busca produtos editoriais relacionados a temas como finanças

peçoais, a editora buscará oferecer títulos relacionados a essa temática, conforme explicado:

No mercado convencional, de maneira geral, a influência que o mercado exerce é reflexo do que eu vou oferecer como título, qualidade de capa, promoção do livro, de modo que favoreça o desempenho do livreiro nas suas vendas. No mercado convencional, a influência do mercado, de maneira geral, é reflexo do que eu vou oferecer como título de alcance mais amplo, o que eu vou oferecer ao cliente para que ele tenha um desempenho bem sucedido, o que eu vou oferecer para favorecer a exposição do livro no ponto de venda, o que eu vou oferecer em termos de negociação para que o negócio dele seja melhor (quase uma consultoria).

Com base nas respostas dos entrevistados a essa e a outras perguntas, é possível observar que os influenciadores da compra das editoras entrevistadas podem ser definidos conforme o quadro 23:

Quadro 23: Influenciadores da compra corporativa

	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
Frase principal	Professor	Vendedor que visita o livreiro	Compradores da distribuidora. Líderes das instituições religiosas. Aspecto físico do produto.	Opinião do mercado. Representantes das grandes redes de distribuição. Liderança das igrejas. Donos de livrarias.
Principal aspecto destacado	Professor	Venda pessoal	Compradores operacionais das instituições	Lideranças religiosas

4.3.17 Critérios de avaliação dos influenciadores

Conforme a possibilidade diversa de influenciadores, os critérios de avaliação de cada um também é variado. Dessa forma, esta pesquisa buscou verificar quais são os critérios mais relevantes para os influenciadores de cada uma das editoras. No caso da FTD, é necessário que o produto esteja alinhado à proposta do professor, conforme afirma o entrevistado, que uma vez que o livro é considerado de qualidade quando:

está adequado ao trabalho que ele quer desenvolver em função da linha metodológica que o professor acredita. O professor é soberano em sala de aula. É complicado nós nos debruçarmos em cima de uma ou outra linha metodológica. E nós temos produtos para linhas diferentes.

Na Editora Santuário, os critérios de avaliação dos influenciadores são dois: a atualidade do tema e a credibilidade da obra e na Editora Viva Luz, o critério mais valorizado pelo principal influenciador da compra é a qualidade do selo da obra, da seriedade da sua produção e de seu conteúdo, como afirma:

Um selo de qualidade, de seriedade, o conteúdo, a qualidade. Conteúdo alinhado com Alan Kardec, com a codificação. Nós temos um selo, que é a Viva Luzinha, que é uma linha infantil. Com um projeto bastante diferenciado quanto ao conteúdo e projeto gráfico. Não são livros espíritas, são livros que tratam de valores éticos e morais, facilitando trabalhar com eles na escola.

No caso da Thomas Nelson, o editor explica que o principal aspecto avaliado no segmento cristão é o caráter intrínseco à obra, que deve promover o crescimento espiritual do leitor.

Já no mercado cristão, eu tenho que mostrar que o conteúdo do livro vai promover o desenvolvimento espiritual das pessoas que vão ler o livro da Thomas Nelson. Por mais vendável que seja o autor, por mais famoso que ele seja, ou por mais que ele seja vendável no mercado convencional. Se ele não traz, em seu conteúdo, valores reconhecidos pelos cristãos, eu não vou conseguir ir além no mercado evangélico. O influenciador organizacional que conhece a característica e o valor espiritual do livro, talvez o considere mais valioso do que qualquer outro livro.

Assim, é possível dizer que o aspecto físico do produto é um dos fatores de influência da compra, sobretudo quando realizada por compradores operacionais ou distribuidores sem uma perspectiva religiosa predeterminada vinculada à compra. No entanto, quando se trata de livreiros com interesse religioso intrínseco à compra, a influência do produto se dá mais em função do crédito da obra intelectual materializada, conforme valores de cada segmento.

Quadro 24: Critérios de avaliação dos influenciadores corporativos

	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
Frase principal	Alinhado com a proposta pedagógica	Atualidade do tema. Credibilidade da	Compatibilidade doutrinária. Selo de qualidade.	Caráter do conteúdo para a promoção do

	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
		obra.	Conteúdo.	crescimento espiritual do leitor.
Principal aspecto destacado	Proposta pedagógica	Tendências	Compatibilidade doutrinária	Promoção espiritual cristã

4.3.18 O papel do *e-commerce* na estratégia global da editora

Os teóricos estudados nesta pesquisa sugerem que o *e-commerce* deve ser bem implantado pelas empresas do mercado B2B, de maneira que potencializem o poder de venda das ferramentas de negociação já consagradas na empresa. Porém, eles alertam para a importância de não se projetar na ferramenta virtual uma ferramenta substituta aos modelos de venda já praticados pela empresa, pois a internet é somente mais um meio de distribuição e comunicação, o que não quer dizer que a venda pessoal, o contato telefônico, a visita ou os catálogos impressos podem ser eliminados totalmente. Portanto, a partir da análise exposta na seção anterior, as *homepages* das editoras não possuem um canal específico para o relacionamento com o mercado B2B conforme sugerido pelos teóricos.

No caso da FTD, o entrevistado explica que, em geral, as empresas ainda utilizam prioritariamente os métodos de venda já consagrados, havendo, por vezes, uma resistência dos profissionais em adotar a internet como um meio de negociação. Ele explica que a FTD não possui um canal próprio de venda pela internet, mas essa prática é terceirizada a distribuidores *online* especializados no mercado de livro.

Na Editora Santuário, o entrevistado avalia que o *e-commerce* tem atuado como vitrine que supre a carência das livrarias. Além disso, por meio da loja virtual, é possível ter o panorama da aceitação de produtos do público consumidor, como explica:

É uma vitrine que serve para suprir a carência de livrarias. O *e-commerce* também nos concede um panorama da tendência do consumidor final em aceitar o nosso produto. É possível também realizar testes com maior facilidade.

A Editora Viva Luz não possui canal de distribuição próprio na internet, mas trabalha em parceria com diversas lojas virtuais para o B2C. No mercado B2B, ela atua somente pelos meios tradicionais. A empresa reconhece a importância do *e-commerce* no negócio editorial em função da dimensão geográfica do país e tem planos de implantar o próprio canal de vendas *online*, futuramente.

A Thomas Nelson, avalia que o e-commerce é estratégico para o futuro do mercado editorial, especialmente em função do crescimento das vendas pelos canais virtuais, uma vez que a cultura da compra pela internet tem se aprimorado e encorajado o público conservador nesta prática. Com isso, o editor explica que "cada vez mais as pessoas estão perdendo a desconfiança do canal da internet como um canal de aquisição de bens, pois o canal está cada vez mais se aprimorando".

Apesar desse crescimento, o entrevistado pondera que há um grande público conservador que ainda é resistente ao *e-commerce*, podendo até ocorrer de um cliente pesquisar sobre o produto por meio da internet, mas realizar a compra apenas na loja física. Ele explica que esse conservadorismo não constitui um problema aos métodos de venda consagrados, afirmando que "exatamente por ser um mercado que não tenha uma representatividade que ameace a relação nossa com as livrarias, não tem sido um problema", especialmente porque os livreiros são também parceiros da Thomas Nelson, distribuindo seus produtos por meio da internet como um canal alternativo de venda do próprio livreiro, potencializando o retorno de investimento dele. O editor exemplifica o caso da livraria Saraiva, que

disponibiliza os meus livros na livraria e também na internet. Neste momento, eu tenho mais interesse em direcionar o meu público para o *e-commerce* da Saraiva do que para uma área de *e-commerce* própria.

Ele completa citando uma das implicações gerenciais que as vendas *online* geram nos profissionais de venda da Thomas Nelson:

Mas os vendedores da Thomas Nelson também são inclusos no processo de inserção do livro não só na loja física, mas também na livraria virtual. Dessa maneira, eu atendo as necessidades do meu

cliente, que é vender, e do meu vendedor, que é de ampliar o mercado dele.

Diante das diversas ponderações colocadas pelos entrevistados, é possível listar os aspectos mais relevados por cada um, conforme o quadro 25. No caso da FTD, que não possui *e-commerce* próprio implementado, o entrevistado comenta que é comum os profissionais de venda pessoal serem inicialmente resistentes à renovação das ferramentas por meio da inclusão das tecnologias. Entretanto, ele completa dizendo que, depois de implantadas, todos reconhecem sua eficácia. A falta de domínio sobre as potencialidades dos recursos tecnológicos, como a internet, pode provocar esta atitude resistente por parte dos profissionais.

É possível observar também que, quanto à distribuição de livros, os entrevistados consideram o *e-commerce* uma ferramenta especialmente estratégica, em função das dimensões geográficas do país, tendo em vista que ainda há muito público com limitação no acesso aos produtos editoriais em função das dificuldades de distribuição. Porém, nota-se preocupação do *e-commerce* no B2C e não no mercado B2B, como uma ferramenta que facilite o relacionamento e vendas nesse mercado corporativo.

Quadro 25: O papel do *e-commerce* na estratégia global da editora

	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
Frase principal	<i>E-commerce</i> terceirizado	Vitrine que supre a carência do livreiro. Pesquisa de mercado. Loja virtual própria.	Parceria com lojas virtuais.	Potencial para os parceiros e as alianças. O futuro do mercado editorial. Conservadorismo <i>versus</i> tecnologia.
Principal aspecto destacado	Terceirização	Vitrine virtual	Parceria	Força estratégica para alianças

4.3.19 O impacto da internet no negócio editorial B2B e B2C

Os teóricos pesquisados reconhecem que, apesar do alerta, a implantação do canal virtual pode provocar impactos nas ações de venda consagradas, sobretudo nas vendas pessoais e podem ser menos frequentes quando se trata da venda de produtos ou serviços que sejam especializados. Com isso, esta pesquisa buscou identificar os possíveis impactos da internet, dos produtos digitais e da implantação do *e-commerce* nas ações de vendas e na própria produção editorial, para o mercado B2B.

No caso da FTD, o entrevistado reconhece que as mudanças provocadas pelas tecnologias digitais ainda estão em desenvolvimento e que há uma tendência de que o material impresso se torne digital. Porém, essa transformação possui implicações diretas na funcionalidade pedagógica dos produtos. Ele comenta, por exemplo, que há pesquisas no campo da educação que revelaram que a ativação neurolinguística se diferencia da escrita cursiva para a digitação em teclado. Sobre esse dado, o divulgador completa dizendo que há "estudos teóricos sobre isso, pois na educação o processo de memorização sofre mudanças", impactando diretamente na produção de material digital didático. Ele avalia que as tecnologias possuem pontos positivos e negativos que afetam diretamente o negócio da editora. Quanto ao impacto da internet na formação do preço do produto, ele lembra que, quando se trata de livro didático, há um trabalho complexo durante a produção que custa bem mais do que o papel do livro. E quando o livro se torna digital, os investimentos relacionados ao papel representam uma redução de 20% a 30% no custo de produção.

Na Editora Santuário, o entrevistado afirma que a internet pode ter impactos negativos no negócio caso ele seja mal gerido, e detalha dizendo que "se a editora negocia um livro com um *site*, para a venda com 50% de desconto, você vai estar exterminando as chances de sobrevivência do livreiro". Ele estabelece ainda o mesmo que os teóricos estudados nesta pesquisa revelam, que "quando a internet se torna substituta do livreiro ou do revendedor, ela é maléfica". Além disso, afirma que a internet não impacta a formação do preço final dos seus livros.

Na Editora Viva Luz, destaca-se que a internet potencializa a distribuição para lugares distantes e "desprovidos de livrarias". Apesar de reconhecer que a venda por internet tem crescido muito no mercado B2C, o entrevistado afirma que a editora não deixa de vender na ausência desse canal, que o preço é tabelado e que os canais alternativos de venda não provocam alterações no valor dos produtos. Entretanto, ocasionalmente, há campanhas em que preços são cuidadosamente negociados, conforme explica: "se vamos conceder um desconto, costumamos fazer isso para dois ou três clientes importantes, para poder balizar o mercado".

No caso da Editora Thomas Nelson, o *e-commerce* favorece a distribuição do livro por dispensar a complexidade da estrutura de uma loja física. O entrevistado considera que o *e-commerce* é uma segunda vitrine, para os livreiros que já possuem loja física e destaca que há livrarias instaladas somente em endereços eletrônicos e, por isso, contam com menores custos de manutenção da vitrine virtual. Após tais ponderações, o entrevistado afirma que existe a possibilidade de negociar melhores preços ao consumidor final na distribuição virtual, com os quais o distribuidor virtual também pode se beneficiar como cliente corporativo. Porém, ele explica que as vendas ainda não são tão grandes e, por isso, o retorno financeiro ainda é baixo. E isso reflete a pouca diferenciação de preço para o consumidor final quando comparadas as lojas virtuais e físicas.

O entrevistado da Thomas Nelson, acrescenta ainda a grande importância da internet e dos produtos digitais, como os *e-books*, na formação de novos mercados. Ele explica que o "*e-book* começou como o livro que o leitor baixa no seu aparelho, mas isso não significa que esse produto se limite ao consumidor final". O entrevistado exemplifica a ampliação dos produtos tecnológicos também para o mercado B2B a partir de uma negociação hipotética em que uma igreja contrate a editora para a disponibilização de livros digitais gratuitos para que todos os seus membros o acessem por meio de celulares ou leitores digitais. Ele completa dizendo que:

Um líder pode requerer um exemplar de um determinado autor no celular de cada membro, verificando se a igreja e a editora dispõe de todos os instrumentos para isso. Então na prática, tanto para cliente

final, como para cliente corporativo (igrejas) a gente vai encontrar cada vez mais alternativas para a utilização do uso digital. O livro digital vai até onde o livro impresso vai e pode ultrapassar isso, atravessando de uma mídia para outra. Vai ser o livro que vai carregar, que vai imprimir se quiser, vai colocar no aparelho para um leitor digital transformar o texto em voz. Podendo colocar o livro na TV para ser lido em tela LCD através de *bluetooth*. Com recursos de botões e *popup*, com *links* para clicar e aparecer uma mensagem do autor ou um mapa explicativo.

A partir das ponderações de todos entrevistados, é possível observar que cada modelo de negócio possui uma perspectiva distinta sobre o *e-commerce* no B2B e B2C. Enquanto o entrevistado da FTD sugere que ainda é necessário avaliar o potencial pedagógico das tecnologias na produção de material didático, a Editora Santuário já atua de forma ampla e pioneira no mercado de *e-books* do segmento católico e acredita que o *e-commerce* pode fortalecer ainda mais as parcerias com o distribuidor físico. Já no caso da Viva Luz, o principal aspecto relevado pelo entrevistado é a possibilidade de ampliação de alcance geográfico, potencializado pela internet, na distribuição de livros impressos. Para o entrevistado da Thomas Nelson, a internet e as tecnologias emergentes têm potencial para gerar um segmento de mercado distinto e novos modelos de negócio corporativo. O quadro 26 expõe a análise comparativa.

Quadro 26: Impacto da internet no negócio das editoras

	FTD	Santuário	Viva Luz	Thomas Nelson
Frase principal	Impactos na aprendizagem. Pode reduzir um pouco o custo do livro.	Gestão sem desfavorecer o livreiro físico. Não altera o preço do livro.	Alcance geográfico. Não altera o preço do livro.	Vitrine física e virtual. Formação de novos mercados, modelos de negócio e produtos.
Principal aspecto destacado	Potencial pedagógico	Potencial fortalecimento de parcerias	Alcance potencial	Potencial segmento de mercado

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

A ocorrência da Bienal durante o processo de produção deste estudo constituiu um fato estrategicamente positivo e determinante para o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que foi possível contatar as pessoas que estavam diretamente envolvidas com o tema a ser pesquisado. Apesar de muitas editoras terem sido contatadas no evento, a escolha para entrevista em profundidade limitou-se àquelas cuja atuação contemplasse, de maneira exclusiva ou não, o mercado organizacional, ou seja, que atuassem no âmbito do B2B.

As entrevistas puderam ser realizadas apenas com os gestores que possuíssem disponibilidade limitando-se às empresas deste estudo. Outro aspecto que delimita a pesquisa é o segmento de atuação, pois limitou-se a analisar editoras cuja identidade estivesse relacionada a alguma religião, independentemente de qual fosse. Além disso, não podendo expandir, necessariamente, os resultados desta pesquisa aos demais segmentos do mercado editorial.

O estudo é limitado, ainda, pelo método de pesquisa, sendo influenciado diretamente pela percepção dos entrevistados e que não pode ser generalizado. Um estudo desenvolvido com outros segmentos de mercado, com outras editoras e com os clientes corporativos das editoras pesquisadas é recomendado, de forma a validar as questões levantadas aqui.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Dentre as ponderações desta pesquisa, algumas podem ter implicações diretas no contexto das próprias editoras pesquisadas e para as demais empresas que atuam no segmento editorial religioso, conforme as particularidades do seu modelo de negócio.

Considerando o fato de que a interfuncionalidade é um conceito relevado tanto pelos teóricos quanto pelos entrevistados, cabe às editoras que atuam no mercado editorial – tanto dentro como fora do segmento religioso

corporativo –, atentarem para essa prática e suas implicações no contexto do seu modelo de negócio.

Tendo em vista que todo negócio visa à lucratividade e ao crescimento, esta pesquisa revela que alguns critérios podem ter implicações diretas para o sucesso de um negócio, às quais as empresas atuantes no mercado editorial precisam estar atentas, como: a tradição, a profissionalização e a formação de parcerias. Para isso, as empresas precisam fazer uma avaliação não apenas do mercado competitivo, mas também de si mesmas, observando suas características intrínsecas, por exemplo: forças, potencialidades e fraquezas. Identificando sua posição diante das demais empresas.

Movimentações de entrada, saída e ampliação de mercado no ramo editorial, seja no segmento religioso ou não, exigem estratégias comerciais e de marketing, como verificado nas entrevistas, e de segmentação, conforme observado na discussão teórica desta pesquisa. Com isso, é possível recomendar que as editoras atentem para questões como: a diversidade como aspecto favorável ao mercado; as alianças corporativas como fator que fortalece a divulgação de uma doutrina religiosa; a prática do *benchmarking*, obtendo aprendizado a partir de experiências do mercado alheio; e também planejamento de segmentação bem elaborado, levando em consideração os aspectos do mercado diante da editora como mensurabilidade, acessibilidade, substancialidade, compatibilidade e a receptividade do segmento.

As editoras estudadas revelaram estar atentas a diversos aspectos relacionados diretamente ao comportamento e à demanda do mercado editorial religioso corporativo, como: o surgimento da geração nativa digital, que é um mercado potencial com forte apelo para produtos tecnológicos e inovadores; a mudança de conceitos morais, sociais e espirituais, podendo gerar a demanda pela manutenção dos mesmos por parte de instituições de educação religiosa; fatores econômicos e políticos, que podem aquecer ou desaquecer o mercado.

Considerando que a pesquisa revelou o alto grau de influência de determinados compradores organizacionais na adesão de obras literárias do segmento religioso pelo consumidor final, é importante estar atento a determinados influenciadores, como: professores, líderes espirituais, donos de

livrarias convencionais e religiosas de pequeno porte, e representantes de grandes redes de livrarias. No momento em que se identificam os compradores, é importante registrar também as suas características comportamentais, pois um influenciador especializado e experiente na compra de um produto, em geral, avalia o item a partir de aspectos como a sua qualidade e o seu padrão. Por isso, quando se trata de negociações com professores ou líderes religiosos, que podem ser exemplos de influenciadores especializados, configura-se o momento em que o vendedor deve evidenciar a qualidade do produto e o seu padrão, por meio de selos editoriais, por exemplo.

Já os compradores operacionais, em geral, avaliam os aspectos da empresa fornecedora, como a garantia e o prazo de entrega ou a facilidade de pagamento. Portanto, quando se trata de uma venda para distribuidores, representantes de grandes livrarias ou donos de pequenas redes de livrarias, os quais podem configurar compradores operacionais, trata-se do tipo de venda em que o profissional deverá evidenciar as vantagens que a empresa pode oferecer ao comprador como forma de agregar valor à compra operacional, por meio de suporte de marketing, por exemplo. Além disso, é necessário também estar atento ao grau de importância da compra para o cliente B2B, podendo estar voltada unicamente ou em conjunto para: o preço da compra, a solução do produto, a qualidade do mesmo, ou a importância estratégica da compra no negócio do cliente. Observados estes aspectos, a gestão do relacionamento B2B poderá estar melhor orientada para o sucesso no desempenho das editoras junto aos clientes.

Considerando que os principais influenciadores das compras do mercado editorial religioso B2B exercem cargos de liderança nas empresas compradoras, acumulando poder de decisão, observa-se que a estrutura do grupo de compras dá-se, com frequência, de maneira centralizada. Neste caso, os influenciadores são especializados e experientes na compra dos produtos, os quais, por sua vez, demandam venda profissional também especializada, conforme exposto pelos teóricos e confirmado pelas editoras pesquisadas. Os entrevistados revelaram ainda a carência desses profissionais de venda especializados no mercado editorial religioso B2B. Com isso, recomenda-se às editoras que atuam nesse ramo, que invistam na profissionalização de venda e

atendimento aprimorado no segmento religioso, a fim de aperfeiçoar a sua atuação e os seus resultados no mercado B2B, como também no B2C. Esta melhoria pode se dar por meio de um centro de vendas preparado para atender a todos os tipos de grupo de compras, estando nivelados pelas características dos clientes com maior nível de exigência.

Quando uma editora se dispõe a atender novas demandas corporativas, é possível que essa disposição gere diversas implicações, como as econômicas, relativas a altos investimentos em modelos de negócios ainda com pouca lucratividade. Portanto, cada editora deve analisar suas condições e verificar os recursos disponíveis e as potenciais implicações de se criar novos produtos, serviços ou canais alternativos de vendas. Assim, faz-se necessário avaliar a potencialidade de lucro, duração e crescimento do segmento, conforme os propósitos estratégicos da empresa a curto ou longo prazo.

Conforme revelado nesta pesquisa, o mercado editorial religioso corporativo requer relacionamento aproximado e atendimento especializado no segmento. Contudo, tendo em vista que o mercado editorial religioso está em crescimento e que as editoras convencionais têm entrado nesse mercado aos poucos, recomenda-se a profissionalização dos vendedores para atuar de maneira assertiva nesse nicho. O mercado editorial religioso possui particularidades diversas, que impactam diretamente os modelos de negócio editorial, às quais as editoras do mercado devem estar atentas. Portanto, é importante estar atento à identidade do cliente, pois a importância da compra será orientada pelo modelo de negócio da empresa compradora, que pode ter ou não fins lucrativos, valorizando diferentes aspectos, como preço, confiança, qualidade, relacionamento a longo prazo ou valor estratégico do produto em função do seu negócio.

A classificação dos produtos, assim como a segmentação de mercado, é uma ação que tem grande implicação na qualidade das vendas no B2B, pois, segundo os teóricos estudados, a classificação deve levar em consideração o processo ao qual o produto fornecido estará integrado dentro do negócio do cliente organizacional. Portanto, quanto mais classificações houver, será mais fácil, para o cliente, identificar o produto desejado na editora. Assim,

recomenda-se às editoras, sobretudo aquelas que não possuem uma categorização aprimorada, que façam essa classificação da forma mais detalhada possível, levando em consideração a aplicação que os produtos terão nos processos do seu cliente.

Além disso, por se tratar do segmento editorial religioso, o produto ou serviço comercializado pode ter aplicações diretas nas operações cotidianas de um cliente corporativo, como é o caso de uma instituição religiosa que oferece aulas gratuitas de ensino de uma doutrina mediante o uso de material didático em apoio às aulas. Assim, este material constitui um produto que pode ser categorizado como facilitador, que podem demandar estratégias de marketing, vendas, preço e distribuição diferentes daquelas orientadas para produtos que se destinam à revenda no cliente B2B.

Dependendo da estratégia global da editora atuante no mercado B2B, é possível gerar demanda estimulante por meio de ações publicitárias voltadas ao mercado B2C. Essa ação, que algumas editoras revelaram praticar, é uma estratégia que atingirá diretamente o mercado consumidor final e, de forma indireta, o mercado B2B. Além disso, é importante conhecer os critérios mais valiosos para os influenciadores da compra organizacional auxiliando a estratégia de marketing no mercado editorial religioso. Como exemplo, conforme revelado pelos entrevistados desta pesquisa, podem ser mencionados diversos aspectos aplicáveis a outros segmentos de mercado editorial corporativo, além do religioso: alinhamento à proposta pedagógica, temas atuais, e qualidade do selo editorial. Com isso, é necessário atentar para o fato de que a recompra modificada, por um lado, pode ser mais rara no segmento religioso em função da importância da compatibilidade doutrinária de um determinado nicho do segmento, muitas vezes, restringindo o cliente B2B religioso às mesmas editoras que possuem doutrina religiosa igual a sua. Por outro lado, a recompra modificada pode ser estimulada no estabelecimento de uma editora da própria instituição religiosa, implicando diretamente na compra de todas as demais instituições filiadas a ela e do público consumidor vinculado àquela instituição.

Além disso, recomenda-se que as editoras, que atuam no mercado B2B, implantem o e-commerce como ferramenta que potencializa as suas vendas e não somente como um canal de comunicação, como foi verificado na maioria dos casos entre as editoras pesquisadas. Assim, buscando, não somente comunicar-se com o seu cliente B2B, mas também: conhecê-lo de forma criteriosa; determinar o seu porte e ramo; e identificar a aplicação que o produto da compra terá no negócio do cliente. Desta forma, as necessidades serão isoladas, sendo possível atendê-los de maneira mais assertiva e lucrativa, por meio de esforços de marketing investidos em um e-commerce adequado a cada tipo de cliente. Além de estabelecer um meio de comunicação aberto e informal, por meio do site e dos perfis mantidos em redes sociais.

5.3 CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou compreender o mercado editorial religioso corporativo, por meio de análises comparativas do discurso de profissionais que atuam diretamente no segmento pesquisado nas editoras: FTD, Viva Luz, Santuário e Thomas Nelson. Dois aspectos apresentados pelos teóricos estudados nesta pesquisa revelaram destacar-se nas análises do discurso dos entrevistados e dos sites das editoras quanto à importância de implicação nas estratégias de marketing, por meio da venda e da comunicação dessas empresas. Estes aspectos são: a intenção de uso do produto e o consumidor a que se quer atingir. Ao pesquisar as editoras, foi possível observar aspectos comuns e diferentes entre elas, porém, é importante observar que o seu modelo de negócio e, sobretudo, o seu porte, implicam diretamente nas estratégias de marketing e nos posicionamentos de mercado adotados por cada uma, o que pode justificar as suas escolhas.

A partir das pesquisas, foram reveladas práticas do mercado editorial religioso organizacional que se relacionam com a fundamentação teórica desta pesquisa, tanto pela confirmação e quanto pela contradição. Além disso, em função do modelo de negócio particular de cada editora estudada, foi possível observar que as nuances entre essas confirmações e as contradições das recomendações teóricas dão-se em função de muitos fatores, como pela

diversidade de segmento, produto, porte e identidade da empresa. Dentre os dados obtidos a partir das pesquisas com as editoras escolhidas, foi possível observar que, comparativamente, existem práticas comuns e diversas entre as empresas.

A importância estratégica atribuída à interfuncionalidade pelos teóricos foi confirmada pelos entrevistados das editoras estudadas. A ação de entrada, sobrevivência e crescimento de uma empresa no mercado editorial e seus segmentos pode dar-se de diversas maneiras. Com relação à existência das editoras no mercado, os entrevistados destacaram aspectos como: a tradição, como fator que promove a manutenção da credibilidade da editora; a profissionalização, como fator que promove o crescimento do negócio; as parcerias, como fator essencial para a expansão para novos segmentos e mercados globais.

Para o surgimento de um empreendimento ou de exploração de um novo segmento editorial, a avaliação do ambiente pode contribuir para o entendimento da posição em que a empresa entrante ocupa em relação às demais. A esse respeito, a pesquisa revela que aspectos específicos ganham maior destaque na avaliação dos entrevistados, como: diversidade salutar na oferta de produtos editoriais religiosos; entrada de editoras convencionais no segmento religioso, valorizando o segmento; formação de alianças com clientes corporativos, para a divulgação das doutrinas religiosas; exercício do *benchmarking*, por meio da observação da experiência das empresas já atuantes no mercado. Além disso, é importante observar que o processo de produção de um livro no mercado religioso pode ser tão complexo quanto qualquer outro do mercado industrial, sobretudo em função do ativo econômico em foco, o qual pode ter os seus aspectos materiais e imateriais valorizados de forma diferente pelo cliente em variadas ocasiões de compra, dependendo do seu modelo de negócio e do valor estratégico do produto no seu modelo de negócio. Este fato pode ser observado na diferença entre um livro de ensino religioso orientado para a escola de ensino fundamental e outro para a escola bíblica dominical oferecida gratuitamente para a mesma faixa etária em instituições religiosas. Ambos os casos tratam do mercado de adoção, que é

aquele em que uma instituição ou professor adota determinado material didático em suas aulas.

A partir da pesquisa, também foi possível observar que a demanda e o comportamento do mercado editorial religioso corporativo também revelam aspectos importantes. Mudanças na forma de organização e pensamento da sociedade podem gerar demandas, sobretudo por manutenção de valores sociais e morais por meio de obras literárias a serem utilizadas por instituições que se destinem a esse fim. Além disso, há fatores que podem provocar alterações na intensidade da demanda, como: econômicos, políticos, sociais e religiosos. Este fator pode impactar não apenas o mercado de adoção, mas também o mercado de compra por impulso, que é aquele relativo à demanda derivada.

Além disso, o mercado editorial religioso corporativo pode ser considerado estável em função da predominância de meios e tecnologias já consagrados no mercado editorial e que conferem às editoras pesquisadas o esperado retorno ao investimento realizado. Entretanto, recomenda-se que as editoras do segmento religioso, que atuam nos mercados B2B e B2C, busquem inovar em tecnologia de produto, de processo e de gerenciamento. A exemplo disso, podem ser mencionadas soluções como: o *ebook*, como tecnologia de produto; o papel a prova d'água, como tecnologia de processamento; e o *e-commerce*, como tecnologia de gerenciamento.

A segmentação de mercado bem elaborada auxilia a atuação de uma editora de maneira mais assertiva, pois, com o mercado bem segmentado, fica mais fácil identificar os principais agentes envolvidos na compra e venda do mercado corporativo por meio do conhecimento do perfil das empresas clientes (inclusive o usuário final) e dos compradores (especialista e operacional) corporativos. Com a pesquisa, observou-se que os entrevistados conhecem exatamente os principais influenciadores da compra corporativa. Com isso, as editoras promovem melhorias ou novos produtos a partir do comportamento dos influenciadores, pois conhecem o poder de influência sobre o consumidor final e sobre o aspecto físico e intelectual do produto. No caso do mercado editorial religioso corporativo, os principais influenciadores identificados foram:

professores, no caso de livros para ensino religioso; líderes espirituais, no caso de instituições religiosas; donos de livrarias convencionais e religiosas de pequeno porte; representantes de grandes redes de livrarias. Portanto, recomenda-se às editoras que observem o mercado a partir dos dados disponíveis do macrossegmento e que realizem pesquisas específicas do microssegmento de forma aprofundada, pois, a partir da análise dos *sites* das editoras estudadas, é possível observar que há grupos e critérios-chaves que ainda não estão sendo atendidos: como produtos voltados para grupos de pessoas com deficiências visuais, o que implica diretamente na leitura; e os produtos que tratam de assuntos considerados *tabus*, mas que fazem parte do cotidiano do público, como intolerância religiosa, política religiosa, e crimes correntes também no meio religioso como extorsão, sonegação, pedofilia e assédio.

Durante a pesquisa, também foi possível observar nas editoras estudadas demonstram disponibilidade para atender novas demandas de mercado. Porém, esta disponibilidade está limitada a determinados aspectos como: implicações pedagógicas, no caso de inovação tecnológica no mercado didático conservador; implicações econômicas, no caso de implantação de canais alternativos de vendas e produção de produtos inovadores com baixo retorno de investimento.

A análise dos discursos revelou que as editoras religiosas que atuam no mercado B2B também detêm conhecimento a respeito do negócio de seu cliente corporativo. Diante do poder de influência que o cliente corporativo possui sobre a decisão do mercado consumidor, os entrevistados revelaram estar atentos a conhecer valores, princípios e objetivos dos seus clientes. Durante as entrevistas, os gestores destacaram também a importância de desenvolver produtos estrategicamente alinhados com vários tipos de clientes, promovendo maior poder de alcance. Quando se trata de mercado religioso, pode ocorrer de o mercado não possuir ampla abertura para produtos diversificados em função dos valores e princípios doutrinários envolvidos.

A partir da pesquisa, também é possível concluir que o relacionamento entre editoras do segmento religioso, no âmbito do mercado B2B, é

desenvolvido por meio de relações próximas e que podem estar, recorrentemente, associadas a um serviço de consultoria de marketing. O profissional de vendas especializado ganha destaque nesse mercado. Apesar disso, os entrevistados revelaram que há pouca oferta de profissionais qualificados para atuar de maneira assertiva no segmento.

Cada editora, dentro de seu segmento, possui um grupo de clientes mais lucrativos. No entanto, as pesquisas revelaram que os esforços de marketing podem ou não estar proporcionalmente investidos nesses grupos dependendo da estratégia da editora. Enquanto uma não diferencia as ações de marketing, outra pode estar empenhada em aquecer a demanda corporativa investindo em ações publicitárias direcionadas ao consumidor final, ou seja, ao cliente de seu cliente. Essas estratégias demonstram profundo conhecimento dos aspectos competitivo e tecnológico do mercado correspondente a cada editora, tendo em vista que as ações de comunicação, distribuição e venda estão alinhadas às necessidades principais do mercado, por meio da alocação dos esforços da editora nas áreas de maior relevância dos respectivos mercados. Além disso, ainda é necessário investir recursos nas áreas ou clientes menos lucrativos em favor da manutenção dos mesmos, pois compõem uma parcela expressiva na clientela, da qual as empresas não podem deixar de atender, conforme os entrevistados revelaram.

Dentre os critérios de avaliação mais relevantes para os influenciadores das compras organizacionais do mercado editorial, os entrevistados revelaram que: o alinhamento à proposta pedagógica, no caso de livro para o ensino religioso; a atualidade do tema, no caso de obras de interesse geral; a compatibilidade doutrinária; a qualidade do selo editorial; o potencial para promover o crescimento espiritual do consumidor final.

Diante do poder de influência do cliente organizacional sobre a decisão de compra do cliente consumidor, a pesquisa destaca a importância que o fornecedor deve atribuir ao seu conhecimento sobre o âmbito religioso de atuação de seu cliente corporativo, para que alinhe o produto aos valores do cliente. Com isso, fica evidente que nem sempre será possível alinhar o conteúdo do produto ao maior número de clientes para potencializar o lucro na

distribuição, já que, em se tratando de mercado religioso, a compatibilidade doutrinária pode ser reduzida quando se compara um segmento com outro.

Ademais, a implantação do *e-commerce* como canal de venda pode possuir diferente grau de relevância em função do modelo de negócio da editora. Apesar de esse canal apresentar potenciais positivos para o mercado editorial corporativo, pode haver implicações para a editora, como o baixo retorno de investimento. Assim, quando se trata de *e-commerce*, é possível concluir que esse é um canal alternativo de vendas, ainda não consagrado, do mercado editorial religioso B2B, sendo pouco usado pelas editoras estudadas. Este fato pode ser atribuído ao conservadorismo do comportamento deste mercado tanto dos clientes finais como dos clientes organizacionais, conforme revelado pelos entrevistados. Porém, é um canal de venda com grandes potenciais para amplo alcance geográfico, devendo ser reavaliado pelas empresas pesquisadas, de forma a demonstrarem capacidade para responder a mudanças no mercado por meio de programas de marketing como esse, além de desenvolverem também a aproximação na sua relação com o cliente B2B.

Vale mencionar ainda que, a partir da análise dos sites das editoras estudadas, observa-se que as ações de marketing das empresas estão predominantemente orientadas para o mercado B2C, com ampla exposição dos produtos na internet, a qual acaba funcionando como uma segunda vitrine do cliente B2B que não disponha desta ferramenta de *e-commerce* com seu cliente consumidor, conforme declarado pelos entrevistados. Pode-se sugerir, ainda, que as editoras não tenham investido no *e-commerce* como uma ferramenta no mercado B2B, em função do receio presente nos funcionários, sobretudo os vendedores, quanto a sua eficácia em comparação com os métodos de venda já consagrados, por exemplo: a venda pessoal. Além disso, a falta de experiência, não apenas das empresas, mas do mercado editorial religioso B2B de forma ampla, quanto à utilização do *e-commerce*, também pode ser considerado um fator de risco para o investimento na sua implantação. Outro aspecto que pode dificultar a implantação do *e-commerce* neste segmento é a própria natureza do negócio, em que são comercializados livros, os quais são avaliados não apenas pelo seu aspecto tangível, mas

principalmente pelo seu aspecto intangível. Com isso, é possível observar que se trata de um negócio em que há grande volume de informação a ser analisado no momento da compra, sobretudo nas situações de compra nova. É importante mencionar também que o e-commerce B2B pode estar sendo pouco utilizado no mercado editorial religioso para que se evite um potencial conflito de canais, conforme declarado por um dos entrevistados, o qual pode afetar diretamente a venda pessoal, que é a principal ferramenta das editoras no mercado B2B.

Entretanto, é possível observar que o e-commerce pode, ao menos, otimizar os processos operacionais, sobretudo em situações que não exijam o atendimento pessoal de um vendedor como: a pós-venda, em que se realiza pagamento, acompanhamento de pedido, confirmação de entrega e avaliação do produto; e a recompra direta, em que a quantidade de informação a ser avaliada pelo comprador será menor em função de já possuir uma preferência e experiência na compra com seu fornecedor. Deste modo, pode-se conferir maior autonomia ao comprador operacional e obter benefícios com a possibilidade de registro de informações estratégicas do cliente B2B para o planejamento de marketing da editora, como o histórico de compras dele.

O *e-commerce* B2B do mercado editorial religioso, por sua vez, não deve enfatizar apenas a exposição física do produto, tendo em vista que o usuário da ferramenta não será o cliente consumidor, mas será o cliente corporativo. Portanto, conforme recomendado pelos teóricos estudados, recomenda-se que esta ferramenta seja utilizada amplamente na obtenção de informações do potencial cliente B2B e do seu segmento de interesse, a fim de conhecê-lo e, posteriormente, oferecer soluções mais adequadas ao seu porte, identificar os influenciadores e também as suas características comportamentais.

Conclusivamente, é possível observar que o fato de, cada vez mais, editoras de diferentes segmentos seculares entrarem no segmento religioso de forma bem sucedida no mercado B2B e B2C, confirma a grande disponibilidade em atender novas demandas de mercado, sugerida pelos teóricos estudados, mas não explica a outra recomendação dos teóricos em que a importância da

compatibilidade dos valores entre as partes e o conhecimento do negócio do cliente corporativo são condições essenciais para a relação B2B. Pode-se dizer que, no caso específico do mercado editorial, essa expectativa de compatibilidade de valores numa relação B2B seja, no mercado editorial religioso, transferida para o livro, como objeto que intermedeia a relação B2B entre uma editora e um cliente corporativo. Afinal, conforme revelado pelos entrevistados, o importante é que o livro possua as mesmas linhas doutrinárias que as do cliente.

Além disso, pode ser mencionado também, que o consagrado livro impresso, em vez do emergente livro digital, continua sendo o maior mercado potencial do segmento religioso, tendo em vista as implicações pedagógicas já mencionadas relativas às condições atuais dos livros digitais, mas também, e sobretudo, em função do conservadorismo intrínseco a este mercado. É importante mencionar também, que duas editoras, dentre as estudadas atuam no mercado brasileiro há mais de cem anos, cada uma. Considerando a atuação no mercado internacional esse número aumenta para três editoras, dentre as pesquisadas. Esta característica pode ser observada não apenas nas editoras que foram objeto de estudo, mas também, no mercado editorial como um todo, pois, das editoras mais antigas consagradas no mercado, a maioria delas está relacionada à alguma religião, pelo menos em sua fundação, tendo sido estabelecidas por religiosos.

É importante observar também, que algumas religiões amplamente difundidas na sociedade mundial possuem uma tradição escolar muito forte, como o catolicismo, por exemplo. Com isso, este fator tem implicações diretas no mercado editorial religioso, considerando que as escolas inúmeras católicas existentes no território nacional, demandam materiais didáticos que possam ser usados em aulas e que estejam em conformidade com a linha pedagógica que tiver adotado para a escola.

Por fim, esse estudo contemplou um mercado editorial específico, mas em crescimento, e as questões levantadas podem ajudar na elaboração da comunicação das empresas e na gestão administrativa. Afinal, há grande competitividade nos mercados corporativos das editoras.

6 REFERÊNCIAS

ANL. Levantamento anual 2012. **ANL**. Disponível em: <http://anl.org.br/web/pdf/levantamento_anual_2012.pdf>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2013.

BARROS, Teixeira de; JUNQUEIRA, R. D. **Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

BIENAL do Livro. **XVI Bienal Internacional do Livro do Rio de Janeiro**. Ago./Set. 2013. Disponível em: <<http://www.bienaldolivro.com.br>>. Acesso em: 10 de setembro de 2013.

CENTRAL Gospel. **Central Gospel**. Disponível em: <http://www.centralgospel.com.br/_gutenweb/_loja/pg_inicial.cfm>. Acesso em: 22 de setembro de 2013.

ENDO, Whaner. **A práxis do mercado editorial evangélico: similaridades e diferenças entre a produção e distribuição do livro evangélico e do livro secular no Brasil**. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo. 2008.

FTD. **FTD**. Disponível em: <<http://www.ftd.com.br>>. Acesso em: 27 de setembro de 2013a.

_____. **Facebook**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/EditoraFTD?fref=ts>>. Acesso em: 27 de setembro de 2013b.

_____. **LinkedIn**. Disponível em: <<http://www.linkedin.com/company/1224183?trk=tyah&trkInfo=tas%3Aeditora%20ftd%2Cidx%3A1-1-1>>. Acesso em: 27 de setembro de 2013c.

_____. **Youtube**. Disponível em: <<http://www.youtube.com/user/EditoraFTD>>. Acesso em: 27 de setembro de 2013e.

_____. **Twitter**. Disponível em: <<https://twitter.com/EditoraFTD>>. Acesso em: 27 de setembro de 2013f.

GALVÃO, Ana Maria de Oliveira; SILVA, Sandra Batista de Araujo. Influência das práticas religiosas pentecostais no processo de inserção de seus praticantes na cultura escrita (Pernambuco, 1950-1970). In: GALVÃO, A.;

MELO, J.; SOUZA, M.; RESENDE, P. (Org.). **História da cultura escrita: séculos XIX e XX**. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.p. 374-400.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IRH Press. **Happy Science do Brasil**. Disponível em: <<http://irhpress.com.br>>. Acesso em: 15 de setembro de 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12a edição. São Paulo, Pearson Education, 2006.

MADRAS. **Madras**. Disponível em: <<http://www.madras.com.br/portal/>>. Acesso em: 21 de setembro de 2013.

MATRIZ curricular. **Revista Literatura Batista**. Rio de Janeiro, ano 2, n. 6. Out./Nov./Dez. 2013. Disponível em: <http://www.juerp.org.br/admin/links/80308_Rev.%20JUERP4T13.pdf>. Acesso em: 10 de outubro de 2013.

MELLO, Olga de. O setor de livros religiosos é o que mais cresceu em 2010. Observatório da imprensa. In **Valor Econômico**. 2010. Disponível em: <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/_setor_de_livros_religiosos_e_o_que_mais_cresceu_em_2010>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2013.

PAULINAS. **Paulinas**. Disponível em: <<http://www.paulinas.org.br/portal/>>. Acesso em: 25 de setembro de 2013.

PUBLISHNEWS. Aqui você lê o mercado editorial. **PublishNews**. Disponível em: <<http://www.publishnews.com.br>>. Acesso em: 08 de outubro de 2013.

SANTUÁRIO. **Santuário**. Disponível em: <<http://editorasantuario.com.br>>. Acesso em: 28 de setembro de 2013a.

_____. **Facebook**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/editorasantuario?fref=ts>>. Acesso em: 28 de setembro de 2013b.

_____. **LinkedIn**. Disponível em: <http://www.linkedin.com/company/2999872?trk=vsrcp_companies_res_name&trkInfo=VSRPsearchId%3A17711343613>.

85567034919%2CVSRPtargetId%3A2999872%2CVSRPcmpt%3Aprimary>.

Acesso em: 28 de setembro de 2013c.

_____. **Twitter**. Disponível em: <<https://twitter.com/EditSantuario>>. Acesso em: 28 de setembro de 2013d.

_____. **Youtube**. Disponível em: <http://www.youtube.com/user/editora_santuario>. Acesso em: 28 de setembro de 2013e.

SERAFIM, Maurício Custódio; MARTES, Ana Cristina Braga; RODRIGUEZ, Carlos L. “Segurando na mão de Deus”: Organizações religiosas e apoio ao empreendedorismo. **RAE - Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 2. Mar./Abr. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902012000200008&script=sci_arttext>. Acesso em 14 de outubro de 2013.

SKOOB. Comunidade virtual de leitores do Brasil. **Skoob**. Disponível em: <<http://www.skoob.com.br>>. Acesso em: 22 de outubro de 2013.

SWEDENBORG Obras. **Swedenborg**. Disponível em: <<http://www.swedenborg.com.br>>. Acesso em: 18 de setembro de 2013.

THOMAS Nelson. **Thomas Nelson**. Disponível em: <<http://www.thomasnelson.com.br>>. Acesso em: 05 de outubro de 2013a.

_____. **Perfil Facebook Editora Thomas Nelson**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/ThomasNelsonBrasil?fref=ts>>. Acesso em: 05 de outubro de 2013b.

_____. **Twitter**. Disponível em: <https://twitter.com/ThomasNelson_BR>. Acesso em: 05 de outubro de 2013c.

_____. **Youtube**. Disponível em: <<http://www.youtube.com/user/thomasnelsoninc>>. Acesso em: 05 de outubro de 2013d.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VIVA Luz. **Viva Luz.** Disponível em: <<http://www.vivaluz.com.br/vivaluz2/>>. Acesso em: 03 de outubro de 2013a.

_____. **Facebook.** Disponível em: <<https://www.facebook.com/vivaluzeditora?fref=ts>>. Acesso em: 03 de outubro de 2013b.

_____. **Twitter.** Disponível em: <<https://twitter.com/VivaluzEditora>>. Acesso em: 03 de outubro de 2013c.

_____. **Youtube.** Disponível em: <<http://www.youtube.com/user/VivaluzEditora>>. Acesso em: 03 de outubro de 2013d.

VOZES. **Vozes.** Disponível em: <<http://www.universovozes.com.br/2013>>. Acesso em: 23 de setembro de 2013.

ANEXOS

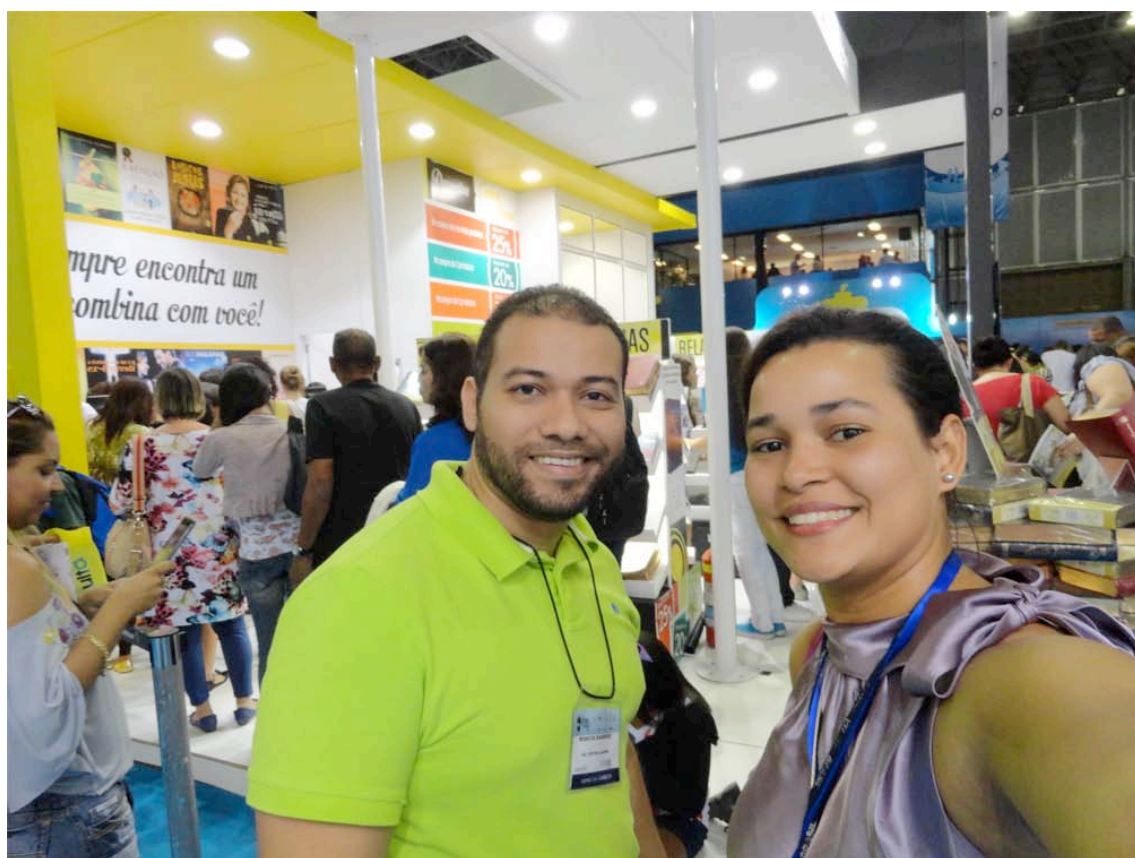
ANEXO I – FOTOGRAFIAS DA VISITA À BIENAL



















ANEXO II – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

	Pergunta	Detalhamento
1	Fale um pouco a respeito das atividades que você exerce em seu cotidiano.	Cargo
2	Qual é o nível de interfuncionalidade das áreas da editora, incluindo a sua?	– Relação entre áreas: serviço, produção, pesquisa. – Integração.
3	Como foi a entrada da sua editora no mercado local do ponto de vista estratégico e de parcerias?	
4	Como você avalia o ambiente competitivo e tecnológico do mercado editorial com foco no segmento religioso organizacional?	– Entrada de novas empresas – Estabilidade do mercado – Ciclo de vida do produto – Pontos fortes e fracos das empresas (incluindo a sua)
5	Como você avalia a derivação, flutuação e elasticidade da demanda do mercado editorial religioso?	– Derivação: demanda proveniente do consumidor final – Flutuação: demanda varia conforme incentivos fiscais etc – Elasticidade da demanda: cliente organizacional sensível a preço por causa da sensibilidade do mercado
6	Qual é o seu segmento?	
7	Qual é a principal demanda do segmento religioso?	– Produtos editoriais – Serviços
8	De onde parte a iniciativa de desenvolvimento de produto novo?	– Da empresa (qual é a dinâmica) – Do cliente
9	Quanto os clientes corporativos (ex: instituições religiosas) impactam na decisão de mercado?	
10	Os clientes corporativos conhecem melhor o mercado do que você ou não?	
11	Como você avalia a disponibilidade da sua editora em reorganizar-se estruturalmente a fim de atender a novas demandas promissoras?	– há alguma nova demanda emergindo que justifique ser atendida?
12	Quem são os seus clientes organizacionais?	Grupos: – governo – revendedor/livraria – instituições de cultura religiosa
13	Como você avalia o seu conhecimento sobre a negócio do seu cliente?	
14	Qual é a maior força de vendas da editora em mercado organizacional? <i>(quais são as etapas)</i>	– No mercado consumidor, basicamente, é a exposição física do produto em gôndolas. – Como se faz para adquirir um novo cliente? – Quais são as etapas para a

		concretização de uma venda
15	É possível definir qual grupo de clientes gera o maior percentual de quantidade de vendas e de lucratividade?	Grupos: – governo – revendedor/livraria – instituições de cultura religiosa
16	Os esforços de marketing da sua editora para obtenção de novos clientes e manutenção de clientes antigos estão proporcionalmente investidos nos grupos de maior lucratividade e de maior quantidade de vendas?	
17	Como se dá o gerenciamento das contas dos clientes do ponto de vista do relacionamento, com proximidade ou com distanciamento?	
18	Quem é o principal influenciador da compra organizacional?	– O influenciador muda entre os clientes?
19	Quais os critérios mais valiosos para esses influenciadores?	
20	Como os produtos da editora estão classificados?	– Segmentos – Tipos (livros, ebooks, audiolivro, serviços etc)
21	Qual papel o <i>e-commerce</i> assume na estratégia global da sua empresa?	
22	Como você avalia o impacto da internet na comercialização intermediada por vendedores e gestores?	– Expandiu: otimizando as negociações – Inalterou: a internet continua sendo apenas um canal alternativo – Reduziu: provocando a desintermediação por vendedores
23	Como o <i>e-commerce</i> influencia a formação do preço final?	

ANEXO III - RESPOSTA DA ENTREVISTA COM A FTD

	Pergunta	FTD
1	Fale um pouco a respeito das atividades que você exerce em seu cotidiano.	Divulgador, responsável pela divulgação entre a editora e as escolas.
2	Qual é o nível de interfuncionalidade das áreas da editora, incluindo a sua?	A interfuncionalidade é de suma importância, pois é necessário que todos os departamentos da empresa estejam em consonância para que se o objetivo sejam alcançados mais rapidamente e de maneira assertiva, que é o cliente. Hoje com a internet e o e-mail, as informações são difundidas com muita velocidade, facilitando o alcance deste objetivo.
3	Como foi a entrada da sua editora no mercado local do ponto de vista estratégico e de parcerias?	A FTD surge por volta de 1880 na França, por iniciativa de um Irmão, que percebe que muitos jovens presos, sendo penalizados por algum crime cometido, não eram alfabetizados. Assim, inicia-se esse processo de acolher esses jovens, com o objetivo de recuperá-los, promovendo a sua assistência social. Então, outros Irmãos aderiram à causa, e ideia foi crescendo, até surgir a empresa que é hoje. A editora surge quase no final do século XIX, final de 1800, com livro de matemática, e depois ela avança para as outras áreas. Eu falo editora, mas ainda trata-se de um processo muito antigo de impressão, mas o primeiro livro já surge no final do século XIX.
4	Como você avalia o ambiente competitivo e tecnológico do mercado editorial com foco no segmento religioso organizacional?	Apesar de existirem algumas associações entre as editoras, como existem os sindicatos, acredito que elas poderiam ser mais efetivos em relação as ações de mercado. Imagino que deveria haver uma maior participação das empresas em prol de um bem comum. A entrada de novas empresas é um processo comum em todas as áreas do mercado, pois sempre existem lacunas de público que nem sempre é privilegiado, tanto por desconhecimento do produto por parte do público, como por desconhecimento do público por parte da empresa. Então, assim surgem os novos nichos de mercado e as novas empresas. Mas é uma situação extremamente comum e necessária, para que fiquemos atentos às mudanças. As empresas precisam atentar para os novos públicos que surgem e as vontades emergente do seu público atual.
5	Como você avalia a derivação, flutuação e elasticidade da demanda do mercado editorial religioso?	No mercado religioso, estritamente, a minha avaliação é externa, pelo que eu vejo nas mídias. Acho um segmento extremamente importante porque valores estão atrelados a eles. Valores que, de forma geral, a gente percebe que a sociedade vai perdendo. A manutenção desses valores são muito importantes para o bem da sociedade. Então, eu vejo de uma maneira muito salutar pois elas fazem parte de um contexto social. Falando de mercado religioso e todas as igrejas que atuam no mercado editorial em diferentes áreas.
6	Qual é o seu segmento?	
7	Qual é a principal demanda do segmento religioso?	Mercado didático. Livros comercializados para os alunos das escolas, da educação infantil até o ensino médio. E livros de ensino religioso, voltados para esse segmento. Livros didáticos, paradidáticos, sempre focado nas escolas. Alguns livros são voltados para o ensino superior, mas é um número pequeno de obras se comparado com o restante.

8	De onde parte a iniciativa de desenvolvimento de produto novo?	Basicamente, avalia-se o interesse do mercado. Os autores procuram a editora, com a intenção de publicar uma determinada obra. Essa obra é avaliada pelo editorial e dentro das possibilidades e projeções da editora ela pode ser incluída.
9	Quanto os clientes corporativos (ex: instituições religiosas) impactam na decisão de mercado?	Os clientes são nosso alvo, então há sempre uma pesquisa que demonstre a necessidade desse público. São pesquisas tanto da FTD quanto do mercado.
10	Os clientes corporativos conhecem melhor o mercado do que você ou não?	O cliente está no mercado, eu tenho que identificar a qual nicho ele pertence, se esse produto atrai ou não e se a sua produção vale o investimento.
11	Como você avalia a disponibilidade da sua editora em reorganizar-se estruturalmente a fim de atender a novas demandas promissoras?	A FTD está atenta às inovações do mercado, incorporando-as às suas metas. E elas vão acontecer naturalmente. Ela talvez não traga a inovação, esperando um pouco a reação do mercado. Essa velocidade de mudança, quando se fala de educação, ela não ocorre na mesma velocidade que ocorre em outros segmentos do mercado. Até porque existe uma preocupação com a entrada do aluno no processo educacional e com a conclusão do aluno em um determinado período letivo. E, é somente ao final desse percurso é que se pode analisar mais detalhadamente e de forma segura, acerca de que efeitos e mudanças em uma situação de inovação produziu.
12	Quem são os seus clientes organizacionais?	As escolas de maneira geral: estaduais, federais, municipais e particulares.
13	Como você avalia o seu conhecimento sobre a negócio do seu cliente?	Isso é fruto da interlocução da relação com o cliente. Tem avançado nesse sentido. A FTD tem se mostrado atenta a isso para se manter no mercado por longo tempo.
14	Qual é a maior força de vendas da editora em mercado organizacional? <i>(quais são as etapas)</i>	Esse aquecimento da demanda se dá através de várias formas, e-mail marketing, pelo <i>site</i> . Mas a forma mais efetiva é o contato direto com o professor ou coordenador, pois eles é que são capazes de nos sinalizar qual a real necessidade da escola, visando a melhor possibilidade de elevar o conhecimento do aluno.
15	É possível definir qual grupo de clientes gera o maior percentual de quantidade de vendas e de lucratividade?	—
16	Os esforços de marketing da sua editora para obtenção de novos clientes e manutenção de clientes antigos estão proporcionalmente investidos nos grupos de maior lucratividade e de maior quantidade de vendas?	Não é possível fazer essa distinção dos esforços de marketing, pois a nossa preocupação é com a educação para um determinado público. Tem um público que tem o ensino mais clássico, tem outro que é mais inovador no que diz respeito à metodologia do ensino. E nós buscamos participar de todos os mercados.
17	Como se dá o gerenciamento das contas dos clientes do ponto de vista do relacionamento,	Nós procuramos nos tornar próximos dos clientes, fazemos visitas às escolas, aos professores. O contato direto é o que nos aproxima dos nossos clientes.

	com proximidade ou com distanciamento?	
18	Quem é o principal influenciador da compra organizacional?	O professor.
19	Quais os critérios mais valiosos para esses influenciadores?	Quando o livro está adequado ao trabalho que ele quer desenvolver em função da linha metodológica que o professor acredita. O professor é soberano em sala de aula. É complicado nós nos debruçarmos em cima de uma ou outra linha metodológica. E nós temos produtos para linhas diferentes.
20	Como os produtos da editora estão classificados?	O <i>e-commerce</i> se dá através de outras empresas. A editora não vende diretamente por esses canais. Ela possui outros clientes que fazem esse repasse.
21	Qual papel o <i>e-commerce</i> assume na estratégia global da sua empresa?	Eu posso falar de outras empresas que eu já trabalhei. As mudanças são muito rápidas. Havia um descrédito muito grande, as pessoas não achavam que os resultados compensariam. Hoje essa empresa vende mais pela internet do que fora dela.
22	Como você avalia o impacto da internet na comercialização intermediada por vendedores e gestores?	A mudança não parou ainda. Há uma tendência de se deixar de ser físico para ser virtual. Mas já existem estudos teóricos sobre isso, pois na educação o processo de memorização sofre mudanças. A ativação neurolinguística é diferente quando se trata de escrita ou de digitação, e isso impacta na produção de produtos digitais. Ele tem seus pontos positivos, mas quanto a essas questões, há uma certa renúncia.
23	Como o <i>e-commerce</i> influencia a formação do preço final?	Há todo um custo para a produção do conhecimento, existe um trabalho na formação desse material que não deixa de existir. Retirando o custo do papel, o livro diminui de 20% a 30%.

ANEXO IV - RESPOSTA DA ENTREVISTA COM A EDITORA SANTUÁRIO

	Pergunta	Santuário
1	Fale um pouco a respeito das atividades que você exerce em seu cotidiano.	—
2	Qual é o nível de interfuncionalidade das áreas da editora, incluindo a sua?	—
3	Como foi a entrada da sua editora no mercado local do ponto de vista estratégico e de parcerias?	Atualmente, a Editora está comemorando 113 anos de vida. A história da editora surge lá traz com a possibilidade de fazer o "Jornal Santuário" com as notícias da Basílica de Aparecida. Assim surgiu o jornal e a compra da gráfica em 1900. A história da editora não pode ser pontuada a partir de um momento, pois é uma tradição desde 1900. O que fazemos hoje é profissionalizar uma estrutura, as ações. Já a Ideias e Letras, surgiu por meio de um selo, que ganhou força e, agora, independência.
4	Como você avalia o ambiente competitivo e tecnológico do mercado editorial com foco no segmento religioso organizacional?	O segmento religioso ele sempre foi movimentado, e ele passa por tendências. Em tempos de crise, a busca pela literatura religiosa aumenta. E a entrada das novas empresas se dá por oportunidades. O que se pode verificar também é a entrada maior das editoras do ramo secular, publicando no ramo religioso, para isso, eu cito os padres midiáticos, deixaram de publicar em editoras católicas e passaram a publicar em editoras seculares. E essa seria a maior mudança no ambiente competitivo. Mas, se por um lado, elas levaram esses autores, por outro, essas editoras seculares ajudam a evidenciar o segmento religioso. Então é uma competição que valoriza, como um todo o segmento. Não necessariamente o mercado é estável, é bastante oscilante, refletindo o microambiente do mercado, o momento na vida das pessoas, pois cada pessoa vive momento de crise ou não. Já no macroambiente, se a situação do Brasil é boa, a procura por literatura religiosa é um pouco menor, e vice versa. Existe um crescimento contínuo que ocorre ano após ano. É difícil falar do ciclo de vida do produto de maneira geral. Mas, falando do produto mais vendido no segmento religioso, que é a Bíblia, que tem um ciclo de vida longo. Ela é o livro mais dado de presente. Hoje, a média de bíblias <i>per capita</i> do Brasil, é mais de um por pessoa. As pessoas tem uma Bíblia diferente para contextos diferentes: uma para ficar no carro, outra na sala de estar, outra para estudo. Quanto aos outros produtos, há muito o aspecto modismo. De qualquer forma, há aquela frente de alguns poucos títulos que carregam os demais. Empresas que atuam há mais tempo no mercado, são mais sólidas. Mas, por outro lado, elas perdem com a falta de flexibilidade, a quantidade de envolvidos na tomada de decisão, tiram o dinamismo do negócio. Como ponto forte, consta o nome e a tradição que essas editoras levam junto ao seu público alvo. Como ponto fraco, a questão do profissionalismo, que levou um tempo maior para chegar até elas, a visão de investimento em áreas tecnológicas e marketing. Ao contrário disso, a Editora

		Santuário por exemplo, institucionalizou um departamento de marketing trabalhando com uma agência nas suas decisões, além de ser pioneira na produção e comércio de <i>e-books</i> . É a primeira editora católica e do Brasil a produzir e vender <i>e-books</i> . Quanto ao mercado, ele é caracteristicamente não agressivo. Não se aplicam ações de marketing agressivas em mídia global esperando retorno em vendas, como é feito com cervejas ou refrigerantes. São fatores que mostram que há empresas sólidas, fortes com poder de compra, negociação, com força estratégica, que não corre o risco de se extinguirem.
5	Como você avalia a derivação, flutuação e elasticidade da demanda do mercado editorial religioso?	—
6	Qual é o seu segmento?	—
7	Qual é a principal demanda do segmento religioso?	O livro é um produto difícil para essa definição. Até o livro produto é serviço. Você compra um produto intangível. Por mais que estejamos envolvidos com a produção de um produto tangível, trabalhamos a todo instante na esfera intangível, pois você não compra um chumaço de folhas com uma capa azul, você compra uma ideia. O autor quando escreve um livro, ele presta um serviço à sociedade, compartilhando suas ideias. É muito mais serviço do que produto físico. A roupagem é física, mas o cerne é serviço. O atendimento também é um determinante, pois a maioria das pessoas não entram na livraria sem saber o que querem. O público religioso, em geral, busca uma orientação para uma vida melhor, um estado de espírito. O segmento organizacional possui uma problemática que é a falta de qualificação dos profissionais que atuam no mercado. Faltam pessoas capacidades que entendam o segmento e que estejam preparadas para dar respostas para esses clientes. A formação técnica, em que também há carências, não é suficiente para atuar da melhor forma, é necessário conhecimento sobre o mercado religioso especificamente.
8	De onde parte a iniciativa de desenvolvimento de produto novo?	A iniciativa vem no campo de marketing, o que o mercado precisa, nós damos a resposta. Mas, não é só isso. A iniciativa também depende da criatividade de cada editora. O movimento de migração dos autores religiosos deixando de publicar em editoras religiosas e indo para as editoras seculares, pode parecer contraditório do ponto de vista conceitual, mas o que se busca é o suprimento de uma demanda por eficiência logística, distribuição e divulgação para um novo público. Quando uma editora secular desenvolve um novo produto religioso, em geral parte da análise do mercado, de que o segmento estava indo bem. Já na própria editora religiosa, parte da criatividade interna, o ineditismo dos profissionais. No caso da Editora Santuário, a história de Aparecida é muito importante e há muito material no mercado. Esta mesma história voltada para o público infantil é menos comum. Agora, a história de Aparecida contada para a Turma da Mônica, é algo inédito. Então vai muito de uma análise de oportunidades.
9	Quanto os clientes corporativos (ex:	—

	instituições religiosas) impactam na decisão de mercado?	
10	Os clientes corporativos conhecem melhor o mercado do que você ou não?	—
11	Como você avalia a disponibilidade da sua editora em reorganizar-se estruturalmente a fim de atender a novas demandas promissoras?	Livros bíblicos, pastoral (catequeses, teologia e mariologia) e evangelização, livros litúrgicos, assuntos gerais e dicionários, e livros de espiritualidade, devocionais.
12	Quem são os seus clientes organizacionais?	—
13	Como você avalia o seu conhecimento sobre a negócios do seu cliente?	—
14	Qual é a maior força de vendas da editora em mercado organizacional? <i>(quais são as etapas)</i>	O vendedor para o livreiro.
15	É possível definir qual grupo de clientes gera o maior percentual de quantidade de vendas e de lucratividade?	As livrarias e paróquias, juntas.
16	Os esforços de marketing da sua editora para obtenção de novos clientes e manutenção de clientes antigos estão proporcionalmente investidos nos grupos de maior lucratividade e de maior quantidade de vendas?	Para promover um livro, é necessário despertar no consumidor final o interesse. É uma estratégia casada para o marketing para o consumidor e marketing para o livreiro. Especialmente, porque os livreiros, em geral, não tem muitos recursos para realizar ações de marketing para seus clientes. Então a editora exerce um papel fundamental no apoio a carência do livreiro. Uma das estratégias é adotar a frase: à venda nas melhores livrarias, ou pelo <i>site</i> , pelo telefone. Sempre, priorizando as livrarias.
17	Como se dá o gerenciamento das contas dos clientes do ponto de vista do relacionamento, com proximidade ou com distanciamento?	Antes utilizávamos catálogos trimestrais, mas hoje adotamos folhetos mensais. Utilizamos mala-direta e a visita dos vendedores aos livreiros e paróquias.
18	Quem é o principal influenciador da compra organizacional?	O próprio vendedor que visita o livreiro.
19	Quais os critérios mais valiosos para esses influenciadores?	Temas do momento e credibilidade
20	Como os produtos da editora estão classificados?	Livreiros, paróquias, casas religiosas, órgãos religiosos, instituições CNBB, CRB. Assinaturas também.
21	Qual papel o <i>e-commerce</i> assume na estratégia global da sua empresa?	É uma vitrine que serve para suprir a carência de livrarias. O <i>e-commerce</i> também nos concede um panorama da tendência do consumidor final em aceitar o nosso produto. É

		possível também realizar testes com maior facilidade.
22	Como você avalia o impacto da internet na comercialização intermediada por vendedores e gestores?	A internet mal gerida causa impacto negativo. Se a editora negocia um livro com um <i>Site</i> , para a venda com 50% de desconto, você vai estar exterminando as chances de sobrevivência do livreiro. Quando a internet se torna substituta do livreiro ou do revendedor, ela é maléfica.
23	Como o <i>e-commerce</i> influencia a formação do preço final?	Não.

ANEXO V - RESPOSTA DA ENTREVISTA COM A EDITORA VIVA LUZ

	Pergunta	Viva Luz
1	Fale um pouco a respeito das atividades que você exerce em seu cotidiano.	Trabalho como editora, selecionando originais. Na parte jurídica também, sessão de direitos autorais. Construção do livro enquanto produto, adequação do conteúdo ao público alvo. A embalagem, divulgação, parte de marketing. Redação de elementos do livro, texto de quarta capa e orelha.
2	Qual é o nível de interfuncionalidade das áreas da editora, incluindo a sua?	A editora é pequena e, se por um lado temos limitações por conta disso, por outro, temos a oportunidade de integração muito grande em todas as áreas da empresa. Todos sabemos o que está acontecendo na distribuidora, no público leitor. Inclusive a área administrativo-financeira é integrada às demais.
3	Como foi a entrada da sua editora no mercado local do ponto de vista estratégico e de parcerias?	—
4	Como você avalia o ambiente competitivo e tecnológico do mercado editorial com foco no segmento religioso organizacional?	Trata-se de uma editora focada na questão ideológica e na divulgação da doutrina. Mas, logicamente, sofremos competição sim, pois o mercado espírita atraiu muitos players. Se há 10 anos tínhamos um número menor de editoras atuando, e com um nível de profissionalização menor, hoje o mercado editorial espírita é bastante competitivo por ter muita gente trabalhando com esse público, competindo pelo tempo e atenção desse leitor. As Editoras não são homogêneas, é claro, cada uma tem a sua característica. Porém, a Editora Viva Luz é parceira de várias editoras, com relações que talvez sejam impossíveis em determinados segmentos por essa questões de incompatibilidade ideológica. Então existe apoio mútuo, cooperação entre algumas editoras. Tudo depende conforme o alinhamento dos valores. Temos mais que parceria, temos elos comuns.
5	Como você avalia a derivação, flutuação e elasticidade da demanda do mercado editorial religioso?	Na busca por lançamentos, na área de romances por exemplo, o público busca lançamentos de um autor que ele acompanha. Mas existe também as oscilações normais em função da economia. Quando a economia fica mais difícil, a demanda retrai. O público espírita lê bastante, ele vai às feiras, acompanha a movimentação do mercado. Há oscilações também em função da época do ano.
6	Qual é o seu segmento?	—
7	Qual é a principal demanda do segmento religioso?	São romances, fundamentalmente. Ou então autores muito consagrados, por exemplo: Divaldo Pereira Franco, Zíbia Gasparetto, Sueli Caldas Chuber, Carlos de Luca, Eliana Coelho. Com esses autores mais consagrados, o leitor acompanha esse autores e busca-os. Existem também grandes autores espirituais, praticamente consagrados também. Não chega a ocorrer a fidelidade do mercado a um único autor espiritual, mas pode ocorrer a ligação de um leitor em relação a um autor espiritual, conferindo relacionamento mais próximo com aquele espírito, e consequentemente um acompanhamento da produção daquele autor espiritual. Isso não restringe o leitor a ler

		somente um autor, ou autor espiritual. Em geral, o público espírita lê diversos autores.
8	De onde parte a iniciativa de desenvolvimento de produto novo?	Nos livros mediúnicos, que vem por orientação espiritual, todo o trabalho acontece no plano espiritual. Há espíritos que atuam na autoria dos livros que possuem um conhecimento antropológico muito grande e compreendem com muita clareza os movimentos sociais que estão acontecendo. Por exemplo, uma situação vai eclodir daqui a seis meses e já existe um livro que está sendo preparado que vai trazer respostas para aquele movimento social que está acontecendo. Às vezes o médium que está recebendo a obra não sabe ainda que ocorrer aquela demanda social por aquele assunto. Como o médium trabalha em parceria com aquele autor espiritual, ele faz a obra e só depois de um tempo é que vai perceber o movimento. A espiritualidade séria, que trabalha para o progresso da humanidade está acompanhando as necessidades da Terra e, em um plano mais denso, busca trazer obras que atendam a essas necessidades. Já as obras de autoria, as que são de estudo, ou que não são mediúnicas, pesquisas, compilações. Trabalhos de estudo voltados para o infantil, também são feitos pela observação da demanda, da criança, da família. Há uma editora por exemplo, a Alta de Souza, que trabalha muito em função disso. Eles fizeram uma pesquisa de mercado, viram o que faltava no mercado e construíram um catálogo a partir do que faltava, produziram os materiais e transformaram livros.
9	Quanto os clientes corporativos (ex: instituições religiosas) impactam na decisão de mercado?	No sentido do boca a boca, do influenciador, influencia bastante. Algumas instituições espíritas são bastante cuidadosas no material que elas indicam. Se o responsável da casa indica, existe uma influência grande. Agora, na Viva Luz, toma algumas decisões em função de um livreiro, distribuidor, por exemplo na abordagem da capa, no tom que o produto vai receber, qual aspecto será ressaltado. Quando um conteúdo vem da espiritualidade, a gente tem bastante cuidado nesse sentido, pois trabalhamos em parceria com eles. Acreditamos e confiamos no trabalho deles, não só do ponto de vista de uma fé, mas de uma observação do resultado obtido, se faz sentido, se tem coerência. Nesse sentido, questionamos menos o conteúdo, pois entendemos que há uma demanda.
10	Os clientes corporativos conhecem melhor o mercado do que você ou não?	Depende, quando se trata do mercado como público leitor, não necessariamente o cliente corporativo sabe mais que a Editora. Mas um distribuidor, por exemplo, conhece melhor os canais de distribuição, os centros espíritas, os influenciadores e conhece menos o leitor. Pois, temos tido contato com o público leitor nos eventos e nas feiras e esse conhecimento torna-se mais abrangente. Além disso, as redes sociais possibilitou um contato muito próximo do autor com o público leitor, auxiliando a Editora na tomada de decisão quanto a sua comunicação com o público através dos meios de comunicação e dos componentes do livro (capa, quarta capa, orelha, abordagem temática).
11	Como você avalia a disponibilidade da sua editora em reorganizar-se estruturalmente a fim de	Disponibilidade total, com rapidez. A Editora não tem uma resistência às novas tecnologias, por exemplo os livros digitais. Não vemos o livro digital como uma ameaça ao livro impresso. O progresso é impossível de ser contido. A questão

	atender a novas demandas promissoras?	é o "timing", o momento em que se deve entrar com o livro digital. Quanto ao <i>ebook</i> , as editoras estão cautelosas. Há uma demanda, mas o investimento é alto e o retorno financeiro ainda é pequeno. E a Viva Luz está acompanhando essa movimentação. Agora, entre estar disposta e efetivamente realizar é outra questão, pois as Editoras com maior porte tem maior estrutura para fazer este investimento financeiro, pessoal.
12	Quem são os seus clientes organizacionais?	A rede de livrarias normais (Saraiva, Livraria Curitiba) e distribuidores. Centros espíritas, distribuidores espíritas, livrarias independentes (menores) e livrarias espíritas.
13	Como você avalia o seu conhecimento sobre a negócios do seu cliente?	Não podemos dizer que dominamos. Mas temos bastante interação e bastante conhecimento de como funciona o varejo. E temos também um bom conhecimento profissional de distribuição em função da experiência individual dos sócios da Viva Luz.
14	Qual é a maior força de vendas da editora em mercado organizacional? <i>(quais são as etapas)</i>	—
15	É possível definir qual grupo de clientes gera o maior percentual de quantidade de vendas e de lucratividade?	Eu sei quais são os clientes mais lucrativos e não foge da regra de Pareto: 80 - 20. Os 20% maiores são responsáveis por 80% do faturamento. Nós investimos de maneira igual em todos os clientes.
16	Os esforços de marketing da sua editora para obtenção de novos clientes e manutenção de clientes antigos estão proporcionalmente investidos nos grupos de maior lucratividade e de maior quantidade de vendas?	—
17	Como se dá o gerenciamento das contas dos clientes do ponto de vista do relacionamento, com proximidade ou com distanciamento?	Via Facebook, redes sociais, Twitter, Instagram, e-mail marketing, contatos digitais. Através das feiras, das principais feiras espíritas e bienais. Através do contato comercial, com a equipe comercial. E através dos autores.
18	Quem é o principal influenciador da compra organizacional?	Depende do segmento. Em casa espírita, varia. Normalmente, há um grupo de avaliadores que trabalham lendo e avaliando o livro. Se eles gostam e aprovam, então eles compram. Quando se trata do mercado comum, depende da força do selo, da qualidade de impressão do livro, a capa. Seria o comprador da livraria ou distribuidora mesmo. Os líderes e os espíritas que exercem um papel muito importante.
19	Quais os critérios mais valiosos para esses influenciadores?	Um selo de qualidade, de seriedade, o conteúdo, a qualidade. Conteúdo alinhado com Alan Kardec, com a codificação. Nós temos um selo, que é a Viva Luzinha, que é uma linha infantil. Com um projeto bastante diferenciado quanto ao conteúdo e projeto gráfico. Não são livros espíritas, são livros que tratam de valores éticos e morais,

		facilitando trabalhar com eles na escola.
20	Como os produtos da editora estão classificados?	—
21	Qual papel o <i>e-commerce</i> assume na estratégia global da sua empresa?	Como trabalhamos em parceria com diversos distribuidores que possuem o canal eletrônico de vendas, a Viva Luz ainda não adotou o <i>e-commerce</i> em seu próprio canal virtual de comunicação. Estamos trabalhando com as lojas virtuais dos nossos clientes. Temos o projeto de trabalharmos sim com nossa própria loja virtual.
22	Como você avalia o impacto da internet na comercialização intermediada por vendedores e gestores?	A venda por internet consegue atender lugares desprovidos de livrarias. E a venda por internet tem crescido muito. Não deixamos de vender por causa da internet.
23	Como o <i>e-commerce</i> influencia a formação do preço final?	Não. O preço do livro é tabelado. Mas, logicamente, existem campanhas em que os preços são negociados e sofrem alterações. Mas, somos muito cuidadosos. Se vamos conceder um desconto, costumamos fazer isso para dois ou três clientes importantes, para poder balizar o mercado.

ANEXO VI - RESPOSTA DA ENTREVISTA COM A EDITORA THOMAS NELSON

	Pergunta	Thomas Nelson
1	Fale um pouco a respeito das atividades que você exerce em seu cotidiano.	Sou o <i>publisher</i> , diretor editorial. Minha função é fazer a gestão da Thomas Nelson Brasil, no que diz respeito aos processos editoriais, políticas comerciais, promoção, divulgação, posicionamento no mercado, parcerias, etc. Hoje estou dirigindo a Thomas Nelson, que faz parte do Grupo Ediouro.
2	Qual é o nível de interfuncionalidade das áreas da editora, incluindo a sua?	A importância é fundamental, pois justamente a comunicação, interlocução com outras áreas é o fator fundamental para que a gente consiga colocar todos os nossos planos e projetos, na linha correta pra que eles tenham os resultados que a gente espera. Então, por exemplo, nós temos um determinado plano editorial de lançar um título específico, para que ele possa alcançar o público certo da maneira correta, tem algumas etapas. Por exemplo, a área de aquisições, verificando os títulos que nos interessam e que estejam alinhados com a linha editorial da Thomas Nelson. Depois, nós levamos ao comitê e ele é aprovado. Após isso, precisamos trabalhar o texto. Se for uma obra estrangeira, será necessário traduzi-la, prepará-la e revisá-la. Desenvolvimento de capa, projeto editorial, planejamento de marketing, distribuição. A área comercial colocando os livros nos lugares certos. As ações de promoção mais adequadas. As parcerias, os diversos canais. Áreas de canais convencionais. Áreas para canais alternativos. Áreas que trabalham especificamente com o público cristão. Áreas administrativas, e financeiro, também. Todas essas áreas precisam estar funcionando muito bem para que o processo gire o tempo todo, afinal, publicamos em torno de 5 livros por mês. Cada um com autonomia, mas com comunicação entre eles. Um a situação que pode gerar um problema é por exemplo, produzir um segundo livro, de um determinado autor que é um sucesso, que não esteja com todos os direitos autorais dele completamente em dia. Ou, por exemplo, a área comercial precisa estar com a disposição dos livros correta, se não podemos ter um desabastecimento de uma determinada região ou canal, que é prejudicial para o desempenho do livro.
3	Como foi a entrada da sua editora no mercado local do ponto de vista estratégico e de parcerias?	Quando a Thomas Nelson entrou no Brasil, a Thomas Nelson Americana, ela procurou um parceiro comercial. Eles encontraram no Grupo Ediouro, um parceiro adequado pela distribuição pelo alcance, pela estrutura. Que deu origem a Vida Melhor SA, mas o nome comercial é Thomas Nelson Brasil. As duas, como sócia, cada uma tinha responsabilidades e atribuições. A princípio, para entrar no mercado local, o esforço inicial foi pela tradução de títulos da Thomas Nelson Americana, alguns novos e outros de catálogo. Títulos que encontrassem algum respaldo em termos de alcance de público aqui no Brasil, livros sobre

		<p>liderança, sobre autoajuda. A estratégia inicial da Thomas Nelson Brasil, foi um caráter de editora de autoajuda, de motivação. Com isso, ela entrou muito bem nas livrarias e no mercado convencional. Mas, ao mesmo tempo, ela não criou uma identidade como editora cristã evangélica, propriamente dita. Dessa maneira, foi necessário mudar a estratégia em um determinado momento, foi então que a editora assumiu a sua identidade cristã evangélica, assumindo que todo o material que ela publica é de orientação cristã evangélica. Com isso, ela cresceu e nos últimos anos, essas mudanças favoreceram um crescimento de mais de 40% de 2011 para 2012. E para</p>
4	<p>Como você avalia o ambiente competitivo e tecnológico do mercado editorial com foco no segmento religioso organizacional?</p>	<p>A entrada da Thomas Nelson, deu uma mexida no mercado. Pois era um movimento interessante para o mercado econômico, mas para o segmento cristão ainda era incerto. Havia algumas empresas que estavam atuando no Brasil, mas nem todas estavam atuando tão bem assim. Nos últimos anos, a Thomas Nelson começou a entrar com alguns elementos inovadores que mexeram com alguns paradigmas que existem no mercado. Outras editoras também fizeram isso, adotando determinadas estratégias que por vezes foram bem sucedidas e outras não. E somos agradecidos a essas editoras pois, nós também aprendemos com elas, que é o próprio <i>benchmarking</i> (é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior). Ficou evidente que uma editora poderia entrar no mercado, que teoricamente é restrito, com alternativas interessantes, e propostas inovadoras, diferentes e ousadas. Por isso que a entrada de outras empresas hoje é um espaço muito grande para isso, até porque temos números que contribuem com isso. Só do mercado evangélico, especificamente, estamos falando de 40 milhões. Tirando as bíblias, em outros tipos de publicação talvez ainda não se tenha alcançado nem 10 - 12 milhões (com otimismo). Então ainda tem pelo menos 30 - 35 milhões para alcançar. E com tendência de crescimento, pois a população evangélica está crescendo. Para atender esse mercado temos que ser versátil. Sempre ocorre coisas que funcionam bem e outras não. Mas, no caso evangélico especialmente, caminha-se muito no fio da navalha, pois lida-se com valores que não podem ser agredidos e não podem entrar em conflito. O material da editora precisa ser relevante num universo de editoras que publicam, basicamente, sobre os mesmos assuntos o tempo inteiro. Como fazer para se destacar, para fazer a diferença? E no fim das contas, isso vai gerar o ciclo do produto.</p>
5	<p>Como você avalia a derivação, flutuação e elasticidade da demanda do mercado editorial religioso?</p>	<p>O mercado religioso ainda está crescendo. Apesar da minha previsão otimista, muitas pessoas podem discordar, dizer que é mais, 20 milhões, por exemplo. Porém, acho que esse número é menor, não por culpa das editoras, pois estão fazendo um ótimo trabalho. Há uma tendência de que esse mercado aumente. As políticas do mercado editorial são favoráveis, há casos de livros que diminuem de preço. Os livros estão mais acessíveis. Porém a problemática é lidar com uma geração que não está acostumada com isso. Precisamos formar as próximas gerações para que elas sejam consumidoras de livros. O mercado religioso ele reproduz um pouco o que mercado editorial como um todo. Pois há um</p>

		<p>passado histórico e cultural que não era favorável, há um tempo atrás. Haviam preços proibitivos, as pessoas tinham menos acesso à leitura. E isso reflete no mercado. Apesar disso, no segmento evangélico há o estímulo à leitura, que se dá a partir da Bíblia. Mas, esse reflexo se justifica quando pensamos nas pessoas que ainda não são letradas (não leem), ou que tem alguma educação formal, mas são leitores tem uma dificuldade de compreensão, que é o que se costuma chamar de "analfabeto funcional", (não gosto do termo, acho muito agressivo) que diz respeito aquelas pessoas que leem mas não entendem. com não tem poder aquisitivo para comprar um livro. Fora as pessoas que não são alcançadas pelos agentes do livro. Considerando tudo isso, eu acho que temos um mercado ainda muito amplo a ser desenvolvido. E ele se estende mais ainda quando pensamos que materiais cristãos que produzimos pode atender à demanda católica, espírita ou simpatizantes. Além disso, há outras influências, como as oscilações econômicas e a concorrência, que há uma produção muito intensa de livros sobre um mesmo tema. Com isso, o seu livro precisa sobressair dentre um universo grande de livros.</p>
		<p>Mas acredito que haverá espaço para todos. Acredito que chegaremos ao momento em que haverá um grande pedaço para todos, ao contrário da competição de pequenos pedaços da pizza, como ocorre hoje.</p>
6	Qual é o seu segmento?	—
7	Qual é a principal demanda do segmento religioso?	<p>A demanda varia de acordo com a natureza dos meus potenciais mercados. Há muitas coisas em comum. A demanda pela bíblia é sempre crescente, especialmente por bíblias especiais, com algum valor agregado, algum conteúdo além do próprio texto bíblico. Neste caso, a segmentação é a principal marca. A Thomas Nelson tem hoje uma bíblia para o público feminino, para o adulto (tanto segmento masculino e feminino). Temos planos para bíblias para outros segmentos do mercado. Para a bíblia convencional sempre há espaço, pois ela é lida em todas as igrejas. Mas, algumas denominações sinalizam demandas próprias. A iniciativa de desenvolvimento desses produtos parte de entender o que o mercado em geral quer e o que essas denominações específicas desejam. Então, estamos o tempo todo tentando entender, através do diálogo com as lideranças, com os próprios leitores, com as próprias organizações o que está sendo a principal demanda de cada uma dessas áreas. Isso nos permite desenvolver uma bíblia de afinidade, que é uma dessas bíblias especiais, e ao mesmo tempo, desenvolver um projeto de um livro que tenda a todos ao mesmo tempo. Temos que prestar atenção também nos mercados que não está nas igrejas. Hoje, por exemplo, temos na Avon e lojas americanas, por exemplo, um mercado muito forte. E nesse mercado eu tenho que entrar com livros que falam para qualquer público, qualquer consumidor, principalmente mulheres. Então, devo entrar com livros que atendam as demandas e necessidades desse público, que não pode não ser religiosa, necessariamente, por exemplo, "como criar filhos", "como administrar as finanças pessoais". Uma empresa que quer livros sobre liderança, treinamento de pessoas.</p>

8	De onde parte a iniciativa de desenvolvimento de produto novo?	—
9	Quanto os clientes corporativos (ex: instituições religiosas) impactam na decisão de mercado?	Eu tenho que ter esse cuidado, dentro daquilo que eu me proponho a fazer, que é ser uma editora eclética dentro de um universo, buscando saber se eu estou alinhado ou ultrapassando a linha doutrinária de um produto, ainda que ele tenha um bom apelo. Ou seja, eu quero falar para vários cristãos, evangélicos e não evangélicos. Mas, se eu publico alguma coisa que, de alguma maneira possa causar uma aversão a um desses cliente, eu posso estar condenando todos os outros livreiros. Neste mercado, em especial, os relacionamentos é muito importante. Para que as lideranças fiquem à vontade para recomendar os meus produtos, além do "boca-a-boca", até mesmo corporativamente falando. Por exemplo, se eu tenho um bom livro de liderança eu preciso que ele tenha valores no conteúdo, que justifique uma empresa adotar como uma obra recomendável.
10	Os clientes corporativos conhecem melhor o mercado do que você ou não?	—
11	Como você avalia a disponibilidade da sua editora em reorganizar-se estruturalmente a fim de atender a novas demandas promissoras?	—
12	Quem são os seus clientes organizacionais?	Igreja, denominação, empresas. Tenho considerar que eles podem ser clientes diretos ou indiretos. Eu posso produzir um material especificamente para uma denominação, em que a própria denominação inteira vai adquirir, ou vai produzir comigo e vai vender internamente. Ou posso desenvolver um material que eu vou colocar nas livrarias, e essa denominação vai até o ponto de vende para adquirir.
13	Como você avalia o seu conhecimento sobre a negócio do seu cliente?	—
14	Qual é a maior força de vendas da editora em mercado organizacional? <i>(quais são as etapas)</i>	Em alguns momentos o relacionamento é mais importante do que o produto. Quanto eu tenho um bom relacionamento e o meu cliente cristão, seja ele uma igreja ou uma livraria, reconhece a qualidade do que produzo como um produto aceitável para os padrões cristãos e recomendável, pode ser até que o meu produto não seja muito bom, mas ele vai ter na loja, porque ele acredita no que eu produzo. Já o mercado convencional, as grandes livrarias e tal, o relacionamento é uma questão importante também, mas o catálogo é um elemento com melhor força de vendas. No mercado cristão o relacionamento é primordial.
15	É possível definir qual grupo de clientes gera o maior percentual de vendas e de lucratividade?	Hoje temos um equilíbrio muito grande entre mercado cristão, mercado convencional, canal alternativo. Já foi tempo em que as vendas eram do mercado cristão era em torno de 10%. Atualmente há um maior equilíbrio, sendo aproximadamente 40% para o mercado convencional, 30% pro mercado cristão (livrarias cristãs, igrejas, instituições religiosas, com perspectiva para crescimento), 25% para

		canais alternativos, 5% para outras alternativas.
16	Os esforços de marketing da sua editora para obtenção de novos clientes e manutenção de clientes antigos estão proporcionalmente investidos nos grupos de maior lucratividade e de maior quantidade de vendas?	—
17	Como se dá o gerenciamento das contas dos clientes do ponto de vista do relacionamento, com proximidade ou com distanciamento?	<p>Hoje no mercado editorial todo o relacionamento precisa ser muito próximo, seja no mercado convencional (no contato e relacionamento com grandes redes de livrarias). Nós temos pessoas responsáveis pela comunicação direta com eles, para fazer a exposição do nosso produto, para propor novos modelos de negócio interessantes, inclusive trabalho em parceria. E isso só é possível fazer de maneira pessoal, é o nosso representante comercial falando com o proprietário da rede mostrando as coisas positivas do nosso material. Com o mercado cristão não é nada diferente. Só que no mercado cristão, por ele não ter característica exatamente iguais a do mercado convencional, o relacionamento às vezes, tem algumas peculiaridades que precisam ser administrada de uma maneira diferente. Por exemplo, numa livraria convencional, como a Rede Saraiva, a gente vai falar com os representantes da Rede Saraiva, que falam conosco. Já no caso do livreiro evangélico, ele pode ser dono de 2, 3 ou 4 livrarias, mas a gente fala com o proprietário. É com ele que nós negociamos, o que quer dizer que o relacionamento é ainda mais próximo, porque ele é a pessoa com quem nos reunimos, falamos dos livros. No caso das igrejas, o nosso relacionamento também é pessoal, nós temos que falar com as lideranças. Nem sempre com a liderança principal, mas em muitos casos sim. Igrejas, e instituições cristãs a gente fala com a pessoa que lidera, que toma as decisões com relação ao que a igreja vai adotar como material de leitura etc.</p>
18	Quem é o principal influenciador da compra organizacional?	—
19	Quais os critérios mais valiosos para esses influenciadores?	<p>No mercado convencional, de maneira geral, a influência que o mercado exerce é reflexo do que eu vou oferecer como título, qualidade de capa, promoção do livro de modo que favoreça o desempenho do livreiro nas suas vendas. No mercado convencional, a influência do mercado, de maneira geral, é reflexo do que eu vou oferecer como título de alcance mais amplo, o que eu vou oferecer ao cliente para que ele tenha um desempenho bem sucedido, o que eu vou oferecer para favorecer a exposição do livro no ponto de venda, o que eu vou oferecer em termos de negociação para que o negócio dele seja melhor (quase uma consultoria). Já no mercado cristão, eu tenho que mostrar que o conteúdo do livro vai promover o desenvolvimento espiritual das pessoas que vão ler o livro da Thomas Nelson. Por mais vendável que seja o autor, por mais famoso que ele seja, ou por mais que ele seja vendável no mercado convencional. Se</p>

		ele não traz em seu conteúdo valores reconhecidos pelos cristãos, eu não vou conseguir ir além no mercado evangélico. O influenciador organizacional que conhece a característica e o valor espiritual do livro, talvez o considere mais valioso do que qualquer outro livro.
20	Como os produtos da editora estão classificados?	—
21	Qual papel o <i>e-commerce</i> assume na estratégia global da sua empresa?	Como estratégia, evidentemente que a gente está olhando para o futuro e a nossa expectativa é igual a de todo o mercado, é que o <i>e-commerce</i> continue crescendo. Cada vez mais as pessoas estão perdendo a desconfiança do canal da internet como um canal de aquisição de bens, pois o canal está cada vez mais se aprimorando. Mas, ainda estamos lidando com um mercado conservador, no mercado brasileiro muitas pessoas não quer comprar pela internet. Às vezes, ocorre até da pessoa ver o produto na internet, mas comprar somente na loja. E exatamente por ser um mercado que não tenha uma representatividade que ameace a relação nossa com as livrarias, não tem sido um problema. Pelo contrário. Nós temos conseguido encontrar nas livrarias, o parceiro ideal, o mais apropriado para fazer o <i>e-commerce</i> pelos canais que ele disponibiliza no mercado. Por exemplo, a Saraiva disponibiliza os meus livros na livraria e também na internet. Neste momento, eu tenho mais interesse em direcionar o meu público para o <i>e-commerce</i> da saraiva do que para uma área de <i>e-commerce</i> própria. Essa tende a ser a minha estratégia no momento. Mas, os vendedores da Thomas Nelson também são inclusos no processo de inserção do livro não só na loja física, mas também na livraria virtual. Dessa maneira eu atendo as necessidades do meu cliente,, que é vender e do meu vendedor, que é de ampliar o mercado dele.
22	Como você avalia o impacto da internet na comercialização intermediada por vendedores e gestores?	—
23	Como o <i>e-commerce</i> influencia a formação do preço final?	Sim. O <i>E-commerce</i> consegue colocar o livro à disposição sem que você precise ter a estrutura da loja para apresentar na apresentação do produto. Há livrarias que possuem lojas físicas e virtuais. Há também livrarias com lojas virtuais somente. A vitrine delas é apenas a internet, e o investimento para se criar uma página como vitrine, e para se fazer a manutenção disso, é muito menor do que o investimento em loja física. Então há, naturalmente, a possibilidade de propor preços no <i>e-commerce</i> um pouco abaixo em função dos custos operacionais, que são bem mais baixos. Mas as vendas ainda não são tão grandes e por isso o impacto não é tão grande. A diferença entre o preço final na loja ou no <i>e-commerce</i> não são grandes assim.
OBS	Observações do entrevistado quanto à emergência dos <i>e-books</i> , e a sua perspectiva a respeito deste produto.	Acredito que é uma tendência cada vez maior. Estamos caminhando para isso. O <i>Ebook</i> começou como o livro que o leitor baixa no seu aparelho, mas isso não significa que esse produto se limite ao consumidor final. Há uma tendência que esse relacionamento com o mercado conduza o negócio para a produção de um material cujo conteúdo possa ser

		colocado em um celular de cada membro de uma determinada igreja, numa negociação organizacional. Um líder pode requerer um exemplar de um determinado autor no celular de cada membro, verificando se a igreja e a editora dispõe de todos os instrumentos para isso. Então na prática, tanto para cliente final, como para cliente corporativo (igrejas) a gente vai encontrar cada vez mais alternativas para a utilização do uso digital. O livro digital vai até onde o livro impresso vai e pode ultrapassar isso, atravessando de uma mídia para outra. Vai ser o livro que vai carregar, que vai imprimir se quiser, vai colocar no aparelho para um leitor digital transformar o texto em voz. Podendo colocar o livro na TV para ser lido em tela LCD através de <i>bluetooth</i> . Com recursos de botões e <i>popup</i> , com <i>links</i> para clicar e aparecer uma mensagem do autor ou um mapa explicativo.
--	--	--